

INTER-MONDES BELGIQUE

Rapport d'activités 2011

Marc Totté
Philippe De Leener

Mai 2012



INTER-MONDES BELGIQUE

1, Place des Doyens (Bureau 330 A)
Rue de la Lanterne magique, 32 boîte L2.04.01
1348 Louvain la Neuve (Belgique)
Tel.: +32(0)472.285.472 - +32(0)10.478.502
contact@inter-mondes.org - www.inter-mondes.org
N° enregistrement / TVA : BE0 473.920.719 –
Compte Dexia : BE38 7775 9577 3672 BIC/SWFT : GKCCBEBB

Sommaire

1. Introduction	3
2. Vue d'ensemble des activités 2011	3
3. Notre cadre politique de référence et son articulation concrète avec notre action	5
4. Vie et réalisations en 2011.....	7
4.1. Au niveau du personnel engagé.....	7
4.2. L'ouverture de nouveaux partenariats et la consolidation des anciens	7
4.3. Les activités menées en 2011	8
4.4. Retour sur quelques résultats importants.....	11
5. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures	12
5.1. Avancées 2011 sur le « projet Inter-Mondes ».....	12
5.2. Perspectives 2012 dans le domaine du développement.....	14
5.3. Perspectives 2012 dans le domaine de l'économie sociale.....	14
5.4. Perspectives à réfléchir.....	14
6. Regards rétrospectifs sur 2011	15
7. Rapport financier	16
7.1. Un mot sur les outils de gestion	16
7.2. Quelques considérations sur l'évolution de la santé financière d'Inter-Mondes	16
7.3. Situation du compte, plan de trésorerie et perspectives d'investissements futurs.....	17
8. Conclusions	18
Annexes au rapport moral.....	19
1. Conclusions de la capitalisation des démarches pédagogiques d'Aide et Action (M. Totté)	20
2. Conclusions de l'évaluation de la politique de coopération décentralisée de la Région Picardie (Totté & De Leener).....	22
1. Une coopération qui mérite d'être mieux mise en valeur	22
2. Des réajustements nécessaires pour lui donner sa pleine mesure	23
3. Perspectives & "Recommandations du projet d'éducation électorale et citoyenne des jeunes pour des élections justes, transparentes et sans violence en 2010 au Burundi (Ph. De Leener).....	25
4. Résumé exécutif de l'évaluation du programme luxembourgeois de Perfectionnement et d'intensification de l'utilisation de la traction asine au plateau central du Burkina Faso par le moyen d'un Centre technique de l'amélioration de la traction asine (CTAA) (M. Totté)	31
Annexes comptables et financières	34
1. Bilan et compte de résultats	34
2. Plan de trésorerie prévisionnel 2012	34

1. Introduction

D'une manière générale, le présent rapport comme les précédents ne rend malheureusement pas suffisamment la richesse, ni l'originalité, ni l'ampleur de la réflexion et des actions que l'équipe d'Inter-Mondes mène sur les terrains où elle s'est investie en 2011. La contrainte majeure face à laquelle nous sommes placés, comme beaucoup d'autres associations, reste le temps. Un temps largement absorbé pour la réalisation des prestations, le reste étant consacré à la recherche de nouveaux contrats et un peu de capitalisation. Le lecteur soucieux néanmoins de prendre connaissance, fût-ce seulement marginalement, de ce patrimoine de réflexions et de savoir penser innovateur pourra cependant y avoir accès en s'engageant dans la lecture des rapports d'étude sur la rédaction desquels nous investissons généralement beaucoup. Un effort a été entamé en 2011 pour constituer des dossiers sur des thématiques telles que l'économie sociale, l'impact et la qualité. Certains de ces produits se trouvent déjà sur notre site. Mais pour la plupart ces efforts doivent encore être finalisés pour 2012. A défaut de lire les rapports complets, ou certains extraits disponibles sur notre site, nous livrons en annexe des résumés qui donnent malgré tout une assez bonne idée de ce qui est en jeu.

2. Vue d'ensemble des activités 2011

2.1. Sur un plan purement formel et financier, l'année 2010 se terminait par un bilan tout juste à l'équilibre. Ce bilan témoignait d'une difficulté à maintenir un investissement important (surtout en termes de temps de travail bien que nous financions aussi des activités de CF2D) dans le secteur de l'économie sociale par rapport aux consultances dans le champ du développement à l'internationale. Le manque à gagner était en partie compensé par les subsides APE de la Région Wallonne, lesquels ont été interrompus à partir de juillet 2011. Le rapport 2010 concluait en soulignant un paradoxe du positionnement d'Inter-Mondes dans le paysage belge : la dualité entre économie sociale et développement est à la fois une contrainte – notamment par rapport à l'accès à des subsides publics tels que les APE – et une opportunité – car notre identité particulière semble susciter de l'intérêt. Sans doute est-ce, disions-nous alors, parce que que le positionnement sur des questions politiques de gouvernance (décentralisation, coopération décentralisée, développement local notamment) et des questions économiques, est de plus en plus reconnu car, quelque part aussi, dans « l'air du temps ». L'importance du local revient en force dans le champ du politique comme dans celui de l'économie. Les questions d'articulation entre logiques territoriales et logiques sectorielles et de filières prennent en conséquence plus d'importance. Ces questions générant de nouvelles façons de penser les relations nord-sud qui invitent à concevoir l'interdépendance et la réciprocités.

La reconnaissance de ce positionnement semble en tout cas se confirmer en 2011 étant donné que la plus importante prestation de cette année 2011 – l'évaluation de la politique de coopération décentralisée de la Région Picardie (75.000 €) – a clairement été gagnée étant donné la plus-value que nous apportions en termes d'interpellation sur le sens d'un investissement à la fois politique et économique du Conseil Régional de Picardie en Afrique.

2.2. Il faut noter aussi un autre évènement marquant en 2011 qui est la fin de la convention qui nous liait à CF2D en août 2011 et, comme conséquence, la recherche de nouvelles alliances avec le secteur de l'économie sociale à partir de ce moment.

2.3. Les pages qui suivent détaillent les différentes prestations et services réalisés l'année 2011 par Inter-Mondes. Cette année a vu se renforcer l'engagement dans l'équipe de Philippe De Leener à mi-temps. Cet engagement s'ajoutant à la remise à disposition de Marc Totté en plein temps à Inter-Mondes à partir de août (suite à la fin de la convention avec le CF2D) devrait en toute logique améliorer les comptes.

Pour le reste, la nature des prestations 2011, comme celles prévues déjà sur 2012 continue à confirmer l'importance des travaux qu'Inter-Mondes a choisi d'investir de même que notre reconnaissance par les pairs. Il faut souligner en particulier cette année 2011 les prestations suivantes :

- Évaluation de la **politique de coopération décentralisée de la Région Picardie** dans 3 pays (Niger, Bénin, Madagascar) (Marc Totté en coordination, Philippe De Leener),
- Le démarrage d'un important contrat qui se poursuit encore aujourd'hui avec **PriceWaterhouse & Coopers Royaume-Uni** sur la **réforme de la police congolaise** (Philippe De Leener)
- Renforcement de **l'alliance avec le CCFD** sur des enjeux importants pour nous (évaluation de programmes d'éducation à la citoyenneté dans les mouvements de jeunes au Burundi, les enjeux des stratégies de changement visant des impacts politiques explicites et la recherche à la fois d'une approche et d'instruments permettant de mesurer de tels impacts transformateurs des sociétés) (Philippe De Leener),
- Le secteur de **l'éducation avec une capitalisation croisée** dans des écoles françaises et sénégalaises sur les nouvelles pédagogies pour le compte de l'ONG française Aide et Action (Marc Totté).

A cela, il faut ajouter aussi :

- La **poursuite et la fin de l'étude sur la qualité des ONG de développement** pour Coordination Sud et le F3E France (Marc Totté et Philippe De Leener) ;
- L'évaluation du **centre d'expérimentation et de formation paysanne** des luxembourgeois au Burkina Faso (Marc Totté) ;
- La finalisation le premier semestre 2011 des divers chantiers engagés dans le champ de l'économie sociale, dont notamment :
 - o La réalisation des rapports des études de recherche-action sur le thème de la **précarité énergétique et l'Economie Sociale menés pour le compte du CF2D** ;
 - o le **diagnostic organisationnel et la planification stratégique de CF2D** (débutée en 2010 et terminée début 2011) ;
 - o le suivi du **programme TICE** avec Bruxelles-Formation pour CF2D

2.4. On perçoit donc à travers ces activités un retour à des préoccupations plus centrée sur les enjeux de développement à partir de septembre 2011. Ceci peut être considéré comme une perte étant donné l'importance pour l'avenir de thématiques telles que la précarité énergétique. Dès septembre 2011 cependant des négociations ont été entamées avec la SAW-B afin d'envisager dans quelle mesure Inter-Mondes pouvait participer à leurs travaux. Ces négociations n'ont abouties que récemment mais semblent prometteuses.

Comme les autres années, ces activités ne relèvent pas de stratégies d'occupation de nouvelles opportunités de « renforcement de capacités » de ces nouveaux acteurs. Elles alimentent beaucoup plus une réflexion, déjà relativement ancienne, autour de nos deux principaux axes de recherche-action que sont : (1) Les façons de faire « gouvernement » (c'est-à-dire bien au-

delà de la gouvernance), (2) L'économie sociale (la nécessité de revoir les façons de penser l'économie par le rapport aux objets, à leurs usages, ainsi qu'à leur efficacité énergétique ou environnementale mais, surtout aussi, de positionner les changements dans le champ de l'économie comme contributions majeures aux transformations sociétales).

L'investissement dans ces manières de repenser d'une part le politique, d'autre part l'économique, reste, pensons-nous, au cœur de notre métier et au cœur des préoccupations actuelles. Toutefois, autour des thèmes un peu habituels maintenant tels que la Qualité (F3E) ou l'analyse des effets et des impacts (CCFD), viennent se greffer de nouvelles perspectives thématiques telles que la **police** et **l'éducation**. Avec un commun dénominateur dans ces deux : la violence et la gestion des conflits, qui font partie des champs d'investissement important d'Inter-Mondes. Sans doute y a-t-il là une entrée encore insuffisamment exploitée par Inter-Mondes mais qui pourtant prend bien racine dans la spécificité que nous essayons de construire au quotidien et qui relève d'une attention particulière aux dimensions culturelles et psychologiques du développement. De ce point de vue, il est important de dire aussi combien le travail entre Philippe De Leener et Marc Totté sur plusieurs dossiers participe à construire des visions toujours plus précises et convergentes pour Inter-Mondes. Visions qu'il n'est pas inutile de rappeler ci-après.

3. Notre cadre politique de référence et son articulation concrète avec notre action

Inter-Mondes promeut **l'interpellation transformatrice** sur le sens des dynamiques qui donnent vie et structurent la société d'aujourd'hui :

- Les *logiques centrifuges*, particulièrement micro-collectives et individualistes observées tant dans les milieux associatifs, professionnels, publics ou privés, des dynamiques qui donnent vigueur aux tendances à l'hédonisme et au narcissisme généralisé...
- Les *logiques de marchandisation* que travestissent subtilement les nouveaux discours sur la qualité, la responsabilité sociale des entreprises, le management participatif,...
- La *montée en puissance de la pensée instrumentale et des affects aux dépens de la pensée critique*, dans les médias bien sûr mais aussi, plus largement, dans les institutions, dans les milieux de l'action sociale, ... jusque que dans les écoles et les universités.
- Et leurs conséquences sur la *reconfiguration de l'Etat*, des institutions politiques et plus largement sur les pratiques du « vivre ensemble ».

Inter-Mondes ambitionne de contribuer à l'action sur les mécanismes fondamentaux qui génèrent la domination, l'exclusion, l'exploitation en repositionnant "le" politique au cœur de l'action et de la pensée, tant à l'échelle individuelle que collective. Pour cela, Inter-Mondes s'investit principalement dans **trois champs de compétence** :

- La *gestion du pouvoir* au cœur des processus avec en ligne de mire la perspective de réintégrer et revivifier la dimension politique, tout spécialement dans le domaine de la gouvernance locale.
- *L'économie sociale* dans la mesure où elle permet d'expérimenter de nouveaux modèles d'économie en dehors, avec notamment cette question : comment produire, non plus de la valeur ajoutée, mais de *l'utilité généralisée ajoutée*, notamment en valorisant les interdépendances Nord Sud comme base pour une meilleure redistribution des richesses ?

- *L'éducation et la formation*, notamment l'enseignement universitaire, avec en perspective le développement de la réflexivité et de la pensée critique.

Rappelons que notre principal moyen d'action, plus que jamais en 2011, est la *consultance* ou l'intervention commanditée, que ce soit sous la forme d'évaluation ou d'accompagnement de longue durée en pointillé. Notre préoccupation en nous investissant dans de telles missions n'est pas de satisfaire des clients, moins encore de remplir nos carnets de commande et ainsi assurer nos ressources. Même si de tels soucis existent, et parfois nous mobilisent, nous visons surtout à interpellier, c'est-à-dire, à déloger les évidences et ainsi à faire rentrer dans les lieux où nous intervenons des questions nouvelles et des angles de vue inédits qui déclenchent des processus de renouvellement et, autant que possible, des transformations qui contribuent à des changements politiques. D'où nos choix en matière de sphères institutionnelles (avec qui et chez qui nous consultons), d'où nos choix dans les domaines d'intervention (où nous dirigeons notre expertise).

La consultance est notre moyen privilégié pour pénétrer l'univers symbolique de nos univers d'intervention et d'y remettre en débat les impensés de manière créative. Notre intention est ici d'exercer une influence. Non pas sur des contenus ou des messages précis, mais sur la capacité à *questionner*, et tout spécialement questionner l'inquestionné et l'inquestionnable. Nous ne nous positionnons pas du côté de la réponse (posture messianique de ceux qui savent et qui veulent vous convaincre) mais du côté de la question, et donc de l'inventivité et de l'heuristique (posture de ceux qui promeuvent du doute positif et transformateur). Nous laissons à chaque "client" le soin d'inventer *ses réponses à lui* dans le sillage de nos interventions. Et nous l'incitons, au besoin même l'aidons, à *expérimenter*, à passer à l'acte créatif et créateur.

Toutes les missions menées en 2011 ont été animées du même esprit. En cela elles avaient chaque fois l'allure de chantiers au sens complet du terme. Ainsi, pour le dossier "*Qualité dans le champ de la Solidarité Internationale*", nous avons promu un questionnement incisif pour porter à l'avant-plan le versant – le projet – profondément politique que revêt toute tentative de conditionner, de mesurer et d'évaluer les performances. Nous avons injectés de la pensée politique et une perspective critique dans un secteur où l'instrument, et la pensée instrumentale, tendait à évacuer toute autre préoccupation.

Dans notre évaluation de la *coopération internationale picarde*, nous avons porté à l'avant-plan une double perspective, non seulement la nécessité d'investir créativement l'économie locale comme base de transformation des sociétés locales, mais également la nécessité d'innover dans les conceptions mêmes de l'économie, aller au-delà des instruments et modèles conventionnels, en particulier ceux que nous inspire le néolibéralisme et une conception étroite de l'économie de marché qui n'envisage que les flux marchands et la production de valeurs fongibles. Ce faisant, nous avons réintroduit la dimension politique au cœur même de l'économie mais aussi en même temps nous avons replacé l'invention économique – et non sa reproduction – comme un enjeu majeur du champ politique.

En initiant une relation de long terme avec *Pricewaterhouse&Cooper UK au Congo RDC*, nous avons fait de pari de nous intégrer dans une équipe et ainsi de travailler le changement, non dans les discours ou les représentations, mais à hauteur des pratiques et, plus exactement, l'activité professionnelle. En l'occurrence ici, celle des policiers congolais mais aussi internationaux. L'idée que nous défendons dans cet environnement est celle de réinventer de la police et de l'action policière au départ des modèles culturels locaux, une fois encore à

travers leur mise en questionnement par les acteurs locaux eux-mêmes, l'interpellation servant de ressort pour l'intervention. L'éducation est un quatrième chantier important en 2011.

En animant un processus de *capitalisation croisée France Sénégal*, l'occasion était belle de replacer la question de l'apprentissage au cœur de la réflexion sur le changement. L'enjeu-là était notamment d'aider les acteurs à se détacher de la perspective pédagogique (un autre avatar de la pensée instrumentale) et d'envisager leur activité comme une composante majeure des transformations qui modulent les sociétés, au Nord comme au Sud. Là-bas comme ici, nos institutions et systèmes éducatifs sont en crise. Et appellent un rebond innovateur qui va au-delà des formes et qui investit les logiques.

Enfin, 2011 signe aussi une recherche transversale sur la mesure du changement ou, pour le dire autrement, celle de *l'impact*. Comment en agissant ici ou là déclencher des impacts qui transforment les cadres sociétaux ? Autrement, comment en agissant ici ou là, à vrai dire peu importe dans quelle matière ou domaine, comment agir sur la grande machinerie sociétale ? Comment aller au-delà des approches qui s'attaquent aux problèmes, toujours imprévisibles, définitivement innombrables, pour cibler les fabriques de problèmes, c'est-à-dire les lieux sociaux, politiques, économiques, environnementaux, culturels... où les problèmes de société sont en quelque sorte manufacturés ? Une relation de long cours s'est établie sur cette question avec une ONG française de grande dimension, le *CCFD*. Le projet est de développer une conception alternative de l'impact mais aussi de mettre au point toute la batterie d'instruments, de dispositifs, de méthodes, de démarches, d'approches qui rendent praticable – et pratiquée – une telle innovation.

4. Vie et réalisations en 2011

4.1. Au niveau du personnel engagé

Le personnel a été maintenu à 1,5 équivalent temps plein. Il est régulièrement question de trouver des ressources pour engager une personne sur un poste de secrétariat mais un tel scénario suppose une amélioration sensible de notre trésorerie.

En fin d'année 2011, l'éventualité d'engager une personne en renfort sur l'économie sociale a été envisagée mais n'a pas abouti, la personne que nous avions pressentie ayant trouvé un emploi dans une fédération d'entreprises d'économie sociale et solidaire.

4.2. L'ouverture de nouveaux partenariats et la consolidation des anciens

L'année 2011 a vu la fin de la convention avec **CF2D** en aout. Cette décision a été actée en Conseil d'Administration et justifiée par la difficulté pour le Coordinateur de mener de concert deux « mi-temps » toujours plus consommateurs en temps et énergie.

Les relations entamées en 2010 avec le **CCFD** (France) ont débouché en 2011 sur deux contrats : l'un pour une mission au Burundi d'évaluation d'un projet particulièrement intéressant *d'éducation électorale et citoyenne des jeunes pour des élections justes, transparentes et sans violence* ; le deuxième pour un appui du siège à l'implémentation d'une *approche pour déclencher et mesurer l'impact* dans l'organisation du CCFD. Ce deuxième

contrat a été encore renforcé sur 2012 puisqu'une convention a été signée pour un appui en pointillé sur 2 années.

L'année 2011 a aussi vu le renforcement de la collaboration avec **Price Water House Coopers** (PwC) Royaume-Uni sur la réforme de la police au Congo mais aussi avec PwC Belgique sur un nouveau contrat introduit fin 2011 d'évaluation du programme de *Coopération Inter communale de l'Union des Villes et des Communes de Wallonie et de Bruxelles* dans 5 pays d'Afrique. L'équipe avec laquelle nous travaillons est spécialisée dans l'appui aux services publics et s'avère fort complémentaire à nos approches.

Inter-Mondes reste aussi en contact avec le **Laboratoire Citoyennetés** au Burkina Faso avec lequel un petit travail d'appui à la mise en place d'un dispositif de suivi des effets a été effectué par Philippe De Leener en juin 2011.

Les alliances avec le réseau **ENDA Inter-Mondes** sont cultivées essentiellement par les collaborations que nous avons sur nos consultances. Ainsi en est-il cette année 2011 des travaux effectués pour le compte de Aide et Action sur le secteur de l'Education avec Moussa Mbaye de Enda Diapol.

Les négociations entamées dans le dernier trimestre de 2011 avec la **SAW-B** ont pour enjeu la perspective pour Inter-Mondes d'investir dans cette fédération d'entreprises d'ESS pour plus de changement dans ce domaine. Ils ne déboucheront sur une activité concrète qu'en mai 2012.

4.3. Les activités menées en 2011

4.3.1. Activités d'appui l'économie sociale

Le premier semestre a surtout été consacré à boucler les différents dossiers entamés avec le CF2D

Diagnostic institutionnel et planification stratégique de CF2D (entreprise d'économie sociale)

Ce travail de diagnostic organisationnel et institutionnel de l'organisation CF2D a été entamé en 2010 et s'est terminé clôturé en 2011. Il révèle les difficultés pour ces organisations d'équilibrer logiques gestionnaires de rentabilité et logiques sociales voire même politiques de recherche&développement de nouvelles alternatives sociétales.

Energie et Précarité CF2D / Huytebroeck

Il s'agit là aussi d'un des dossiers entamé avec CF2D pour le cabinet Huytebroeck en 2010 et pour lequel Inter-Mondes a effectué 2 rapports importants et assuré intégralement le suivi des activités. La demande portait sur la réalisation d'un certain nombre de formations dans les structures d'ES et d'ISP afin de toucher les public-cible, supposés précarisés, de ces structures. Ce travail a donné lieu à un « carnet du formateur » et différentes réflexions sur les

conditions plus institutionnelles de reproduction et de pérennisation de ce type d'exercice au sein des organisations d'ES

Appui au programme « TICE »

Nous avons cette année continué à accompagner le CF2D sur son programme Technologies de l'Information et de la Communication à destination des Educateurs en formation socio-professionnelle, mais de manière moins intensive.

4.3.2. Activités d'appui à la construction d'alternatives au "développement"

Etude Qualité (financement F3E/Coordination Sud)

L'année 2011 a essentiellement été mise à profit pour finaliser cet important travail à partir des nombreux matériaux réunis en 2010, 7 cahiers ont été produits en 2011 avec une note de synthèse de 20 pages, présentée lors d'un atelier fin juin 2011 à une 30aine d'ONG françaises¹.

Cette étude a abouti à la publication de six cahiers thématiques qui passent en revue toutes les dimensions du recours à la qualité dans le domaine de la solidarité internationale (ces six cahiers sont accessibles en ligne sur le site du F3E²). En principe nous devons encore présenter les résultats à l'administration (au MAEE et à l'AFD) mais cela fait un certain nombre de fois que des dates sont reportées. En mai 2012 cette restitution n'avait toujours pas pu se faire.

Ce travail a été mis à profit dans deux dossiers spéciaux Qualité dont le premier (La qualité en questions) a été envoyé aux administrateurs. Le second dossier (La qualité en réponses) devant encore être finalisé. Ceci témoignant de notre démarche pour plus de produits communicants à partir de nos prestations les plus significatives.

Evaluation de la politique de Coopération Décentralisée de la Région Picardie

L'évaluation nous a mené dans trois pays africains (Bénin, Niger et Madagascar) mais aussi en Picardie (France). Elle portait fondamentalement sur la logique – le sens – même de l'initiative de coopération d'une région française avec des collectivités territoriales du Sud.

Cette évaluation a abouti à la production de 5 rapports, trois rapport pays, une étude comparative et une note de synthèse à vocation grand public (plus de 500 pages au total). Cette étude a permis aussi de mettre en débat deux conceptions de l'évaluation, une première qui l'envisage comme un pur exercice technique, comparer le prévu, le plan, et ce qui en est résulté, une seconde qui définit l'évaluation comme un moment de prise de recul sur le sens de ce qui est entrepris mais aussi comme un moment d'apprentissage susceptible d'aboutir à des transformation interne.

¹ Il est à noter qu'Inter-Mondes n'a reçu la dernière tranche de financement qu'en janvier 2012.

² <http://f3e.asso.fr/Demarches-qualite-et-solidarite.html>

Réforme de la justice et de la police au Congo RDC

Cette consultation, qui se poursuit en 2012, a pris la forme de plusieurs interventions. Deux grandes activités ont été menées.

Les premières visaient à former les experts congolais nationaux qui seront chargés de suivre la réforme de la police et de la justice au Congo. L'action a été menée en étroite collaboration avec le directeur du projet PwC SSAPR de Kinshasa dans une perspective d'une formation action. Elle a abouti à la mise au point d'outils mais aussi au développement d'une certaine rationalité, une manière de "penser" le suivi évaluation à l'échelle d'un programme national gouvernemental.

L'autre activité concernait une étude d'ampleur menée auprès et avec des policiers de Matadi, Bukavu et Kananga en vue de comprendre comment ils perçoivent l'insécurité, leur rôle, leur métier et l'idée de développer une stratégie de police de proximité. Cette étude a permis d'enrichir la perspective même de faire police dans la Cité. Elle a aussi abouti à la nécessité d'étudier les pratiques populaires de sécurisation dans les quartiers précaires en voie d'expansion rapide.

Plusieurs rapports d'études et des manuels de formation ont été produits en lien étroit avec l'équipe de PwC en action au Congo RDC. Toutefois, l'étude d'auto perception de la sécurité menée auprès des policiers est confidentielle et n'est consultable qu'auprès du commanditaire (DFID, l'organisme britannique de coopération internationale).

Différentes formations, séminaires et conférences

Philippe De Leener est aussi professeur à l'Université de Louvain. Ces cours portent sur la gestion des projets de développement et leur évaluation mais aussi sur l'analyse socio-économique et socio-politique des pays d'Afrique subsaharienne. Ces cours sont en réalité l'occasion de valoriser – mais aussi de mettre à l'épreuve – dans un cadre académique l'expérience accumulée par notre association sur ses divers terrains en Afrique et en Europe. Un cours de gestion des projets de développement donné à l'Université de Liège dans le cadre d'un certificat spécial de coopération internationale mérite aussi d'être signalé dans cette perspective

D'autres interventions ont été menées dans des cadres universitaires en Suisse (Genève, séminaire de trois jours, thème "Recherche action, émancipation, action sociale et changement") et en France (Strasbourg, séminaire, thème "Culture, changement et développement international").

A noter également des interventions d'appui à la réflexion de partenaires communaux impliqués dans des programmes de coopération décentralisée, Herve en particulier) ou des conférences (par exemple sur le partenariat avec ESF, Enseignants sans Frontières Belgique).

Marc Totté dispense depuis quelques années 15H sur l'approche Qualité (ses risques, son intérêt) dans les projets de développement au Master d'Analyse de projets de l'Université de Rennes I. Cette année il partageait le cours « Acteurs et projets » OPES 2116 de l'UCL avec Philippe De Leener. Ce partage de cours se fait aussi par invitation de l'un ou l'autre et contribue à renforcer l'esprit Inter-Mondes, à savoir une certaine manière de questionner modes de faire et modes de penser, rappelée en introduction.

Un atelier pour Autre Terre sur « Autonomie, responsabilité et partenariats » à Herve à également été l'occasion de mettre notre complémentarité au service d'une dynamique réflexive. Ce type d'opportunité de réfléchir ensemble est de plus en plus cultivée au sein de l'équipe et nous cherchons à ce que ce soit possible également avec les administrateurs.

4.4. Retour sur quelques résultats importants

Le travail avec le **Conseil de la Région Picardie** a été particulièrement prenant et important. Important au plan heuristique car il nous a permis de conforter certaines intuitions et hypothèses sur :

- la coopération décentralisée qui en général peine à ajouter à sa « maîtrise d'ouvrage », des préoccupations en termes de « **maitrise d'usages** », **ou davantage encore en termes de « maitrise d'utilité** » avec ce que cela représente pour les collectivités locales en termes de maintenance, de gestion du service ou de l'infrastructure, de délégation de gestion, de contrôle voire de sanction ;
- une coopération décentralisée qui malgré une attention particulière à cette question peine à forger une **réciprocité**, sinon dans certaines opérations d'économie sociale bien appuyée par la Région mais trop peu mises en valeur ;
- des opérateurs très professionnels mais qui peinent ou se dispensent trop souvent d'interroger les ressorts qui au sein des sociétés alimentent les inégalités et les dysfonctionnements ;
- la découverte de *Sens, Solidarité Entreprises Nord Sud*, une SCIC qui innove particulièrement dans l'économie sociale et solidaire et construit différentes perspectives de réciprocité entre la région des Collines au Bénin et les entreprises et université Picardes.

Ce travail nous a permis aussi de constater les avancées importantes de cette coopération en matière **d'intercommunalité** au Bénin et à Madagascar en particulier et de mieux nous investir sur cette dimension de la décentralisation qui apparaît aujourd'hui de plus en plus envisagée en Afrique de l'Ouest.

Le travail avec le **CCFD** sur l'impact nous a permis de donner un contenu plus fort aux facteurs internes à la société qui, pour nous, sont les ressorts du changement, notamment à travers un concept, la **vicariance**. Elle peut se résumer selon nous à tous les **mécanismes de substitution** (de transfert, de procuration) de fonction, de genre, d'échelle, de jugements, de normes,... qui contribuent à renforcer les inégalités, les dysfonctionnements, la violence dans les sociétés. Leur identification constitue cependant une vraie difficulté tant les démarches actuelles de diagnostics, descriptives et trop exclusivement factuelles souvent, en sont éloignées.

Avec **PricewaterHouse (PwC) UK**, c'est aussi tout un nouveau champ qui s'ouvre sur la question de la police et plus largement de la façon dont une société organise la sécurité et la pacification du « vivre ensemble ». Comment en effet organiser une police de proximité dans un contexte où les salaires sont dérisoires et que les policiers ne peuvent que se servir de leur fonction pour rançonner s'ils veulent survivre (un cas de vicariance intéressante par ailleurs) ? Comment défendre la fonction policière de défense de la population lorsque l'on se rend compte que dans bien des quartiers au Congo, les crimes et les assassinats sont beaucoup

aussi le fait de la population et de ses propres pratiques de sanctions immédiates contre voleurs et prédateurs ?

Avec **Aide et Action** sur les questions d'éducation, quel sens à encore la place de méthodes pédagogiques alternatives de type *gouvernement des enfants* au Sénégal par exemple, lorsque la pléthore des effectifs (1200 élèves pour 12 enseignants) conduit surtout à en faire essentiellement une décharge de tâches des enseignants sur les enfants (pour l'hygiène, la surveillance dans la cour de récréation, la propreté, les soins...).

On perçoit à travers ces éléments combien la recherche de sens et le questionnement critique restent parmi les principaux outils d'Inter-Mondes.

5. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures

5.1. Avancées 2011 sur le « projet Inter-Mondes »

Contrairement à ce que nous avançons en 2010, il n'est pas sûr qu'il soit aussi « *important pour nous de développer une fonction de communication en appui aux acteurs de l'économie sociale et des communes notamment* ». Cette option était largement présentée comme tributaire des subventions APE. A l'heure où nous écrivons ce rapport, nous n'avons toujours pas d'informations sur ces subventions.

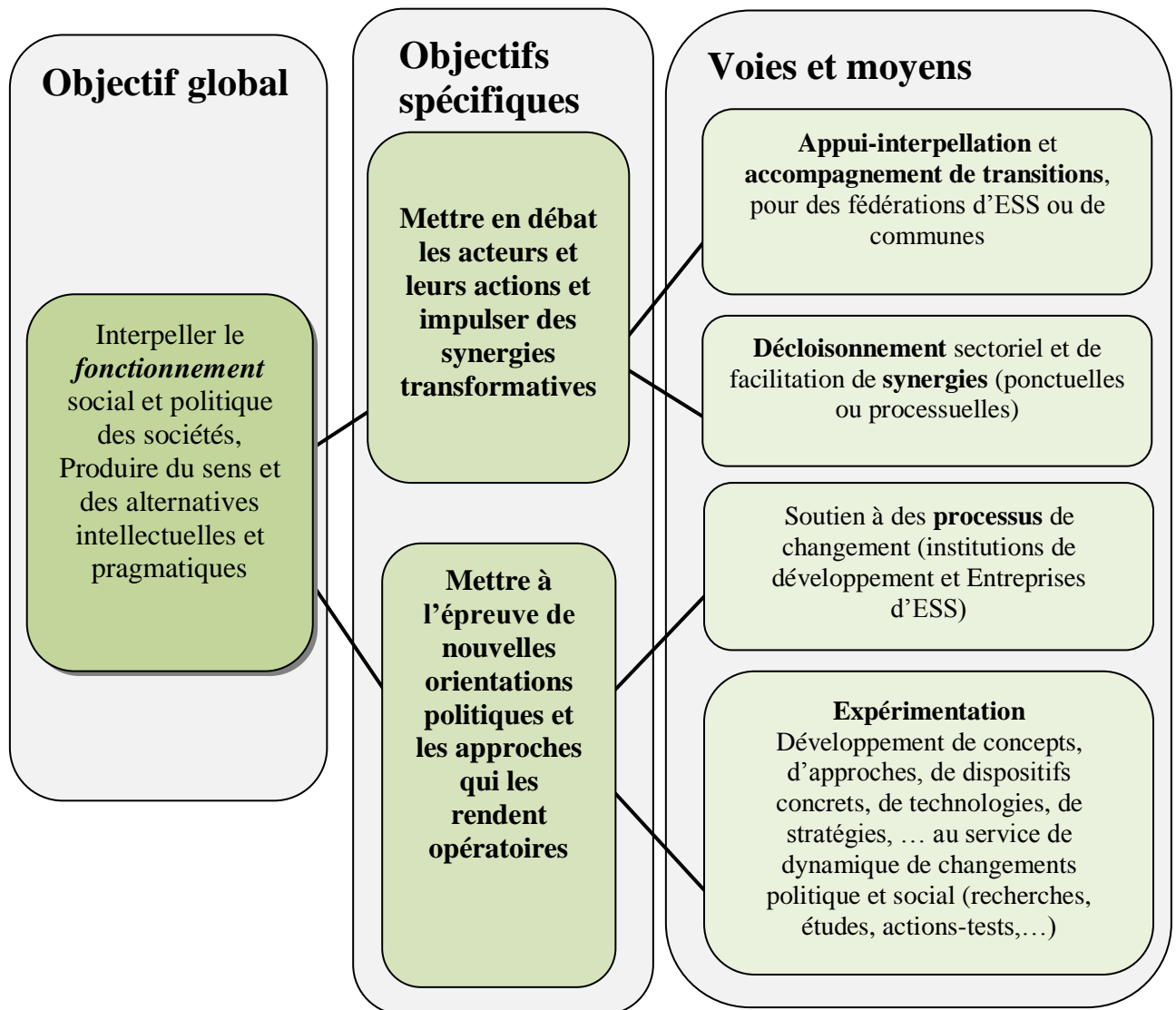
Or, par ailleurs, les résultats de 2011 ainsi que l'état de la trésorerie à l'heure actuelle témoigne de ce qu'un investissement plus important dans la « *consultance d'interpellation* » en développement a d'important pour nous, aussi bien en termes d'apprentissages heuristiques qu'en termes purement financiers. C'est là en définitive notre corps de métier le plus évident mais aussi, comme expliqué ci-dessus, un levier d'action pertinent pour exercer une influence.

Dans le domaine de l'économie sociale, notre plus-value ne résiderait pas tant dans la mise en place d'un énième « *comptoir* » d'appui-conseil aux entreprises d'ES ou aux Communes, fusse-t-il orienté vers des opérations Nord Sud que, semble-t-il (c'est une hypothèse que nous désirons tester) sur notre capacité à accompagner des fédérations actives dans ce créneau telles que SAW-B pour les entreprises ESS ou l'UVCWB pour les communes, à faire en sorte que ces initiatives percolent, influent et sortent de leurs « *réserves d'indiens* » d'une part et, d'autre part qu'elles jouent un rôle fondateur dans le développement, l'expérimentation de nouvelles formes économiques mais aussi de nouveaux concepts fédérateurs d'une nouvelle pensée économique.

L'intérêt de cette petite transformation est que nous n'avons plus à nous préoccuper de mettre en place un dispositif de communication qui faciliterait la mise en relations entre acteurs de l'économie alternative (ESS) et acteurs du politique (communes) comme nous l'avions envisagé. Cela paraissait trop ambitieux et particulièrement difficile à financer.

Par contre le développement d'un pôle « *consultance* » à travers la constitution d'un réseau de personnes-ressources avec des compétences diverses autour de nos domaines d'intérêts apparaît bien plus réaliste et utile.

Notre schéma stratégique, celui que nous présentions en 2010, a donc été donc partiellement été revu :



5.2. Perspectives 2012 dans le domaine du développement

Les perspectives 2011 en termes d'activités s'annoncent importantes et diversifiées. Parmi les grands chantiers acquis, nous soulignons particulièrement les suivants :

- Evaluation du programme de Coopération Inter-Communale de l'Union des Villes et Communes de Wallonie et de Bruxelles dans 5pays d'Afrique avec PWC Belgique;
- Poursuite et renforcement de la collaboration avec PWC UK sur le Congo ;
- Poursuite et renforcement de l'appui au CCFD sur les enjeux et outils pour produire et mesurer les impacts ;
- Appui au Groupe de Travail Education du F3E (groupe rassemblant 5-6 ONG) autour d'un travail sur le pluri acteurs dans le secteur de l'éducation.
- Evaluation d'un programme de la DDC (Coopération suisse) soutenant des réseaux internationaux d'institutions ou d'associations de promouvant le développement durable des régions de montagne ;
- ...

Différents offres ont en outre été rentrées ou devraient l'être pour le second semestre. Notons que les prestations déjà acquises nous garantissent un revenu jusqu'en fin d'année.

5.3. Perspectives 2012 dans le domaine de l'économie sociale

Nous avons en fin d'année 2011 déjà décidé d'investir dans un atelier réunissant différents acteurs autour de cette question. Un important travail a été réalisé sur le positionnement actuel d'Inter-Mondes face à cette problématique. Ce travail devant être présenté lors de cet atelier avec également la présentation des démarches très porteuses telles que celles de Sens (Picardie). Un dossier a été envoyé à et égard à l'ensemble des administrateurs d'Inter-Mondes.

Par ailleurs, les négociations avec la SAW-B devraient déboucher sur des perspectives d'appui à la recherche-action en entreprises sur les façons dont les travailleurs envisagent leur rôle d'acteur du changement et la portée de cet engagement en lien avec leurs activités quotidiennes. Un travail d'élaboration d'une démarche d'accompagnement autour de la modalité de récit, doit encore être produit par nos soins. Un premier test en entreprise sera mené durant le second semestre avec SAW-B. Notre contribution à ce travail sera entièrement rémunérée sur nos propres fonds et pourra même prendre en charge certains frais des personnes en charge à la SAW-B. Il s'agit là d'une façon, importante pour nous de réinvestir les fruits de nos consultances en matière de coopération.

5.4. Perspectives à réfléchir

La possibilité de faire de même avec d'autres fédérations telles que l'Union des Villes et des Communes de Wallonie ou l'Association des Villes et Communes de Bruxelles. L'évaluation du programme CIC nous a permis de bien cibler les besoins d'appui en formation, appui-conseil des communes comme des Associations. La formule expérimentée avec SAW-B si elle se révèle convaincante, c'est-à-dire à la fois porteuse de changement et générant des

collaborations avec certains opérateurs, pourrait être renouvelée ici sur le champ de la coopération décentralisée.

6. Regards rétrospectifs sur 2011

L'année 2011 a été une année de changement important étant donné qu'elle nous a permis de sortir d'une alliance qui bien que très instructive et enrichissante, minait les possibilités d'évolution financière et institutionnelle d'Inter-Mondes.

Année de transition donc qui semble confirmer la fin d'une époque où le travail en équipe était réduit et segmenté (entre des investissements dans l'économie sociale et des consultances en appui aux acteurs de la coopération au développement), et le début d'années où les convergences entre les différents dossiers et personnes de l'équipe sont plus fortes. Année où l'on pressent aussi un renouveau au niveau de l'administration de l'association puisque la précédente AG a été marquée par l'arrivée d'au moins 3 nouvelles personnes : Sergio Giorgo, Annemarie Vandewaele et Guy Simonis. Trois personnes au parcours déjà bien chargé à la fois dans le domaine de la coopération décentralisée mais aussi dans celui de l'économie sociale et solidaire.

Progressivement donc, Inter-Mondes se professionnalise dans le sens de devenir une association réellement apprenante et professionnalisante. Où l'on apprend et où l'on ouvre des perspectives autant professionnelles que de société.

Année d'ouverture aussi puisqu'un certain nombre de nouveaux partenariats sont négociés cette année-là, partenariats qui seront surtout confirmés en 2012.

7. Rapport financier

(Voir annexes pour les comptes détaillés)

7.1. Un mot sur les outils de gestion

Nous avons définitivement arrêté l'encodage des pièces justificatives et des factures sous CIEL. C'est aujourd'hui un comptable extérieur, Mr Olivier Bodart, qui s'en charge et produit le bilan. Cette formule outre qu'elle permet de gagner du temps, est aussi plus sûre. Beaucoup plus disponible et soigneux que les comptables qui se sont précédés en appui ponctuels à Inter-Mondes, Mr Bodart nous conseille à la demande et vient au moins une fois tous les 3 mois prendre les pièces comptables.

L'organisation des pièces justificatives est cependant toujours effectuée par le Coordinateur. En l'absence de caisse, les dépenses sont généralement préfinancées par les salariés qui sont remboursés sur présentation d'une note de frais et des justificatifs. Des petites routines ont été formalisées pour faciliter le contrôle des dépenses et la mise en relation avec les divers contrats de prestations :

- La note de frais est accompagnée d'une liste des pièces justificatives avec mention de la *nature - date - montant - n° de référence* de chacune des dépenses.
- Les dépenses sont distinguées selon qu'elles peuvent ou non être imputées à des partenaires techniques ou financiers
- La nomenclature des notes de frais permet d'identifier la date, la destination du remboursement (Marc Totté ou Philippe De Leener), les frais imputés directement à Inter-Mondes (copies, téléphonie, etc) ou à des partenaires
- La référence de la note de frais est utilisée en commentaire des versements bancaires lors des remboursements des sommes dues.

La facturation a également été améliorée pour mieux distinguer et référencer les prestations non soumises à TVA. Ces mesures doivent toutefois être encore améliorées en 2012 en termes de rigueur dans la formulation des notes de frais.

Pour l'instant tout cela peut se faire sans trop de difficultés sans avoir recours à une secrétaire. Toute la gestion est assurée par le coordinateur, mais elle reste simple.

7.2. Quelques considérations sur l'évolution de la santé financière d'Inter-Mondes

On se reportera aux commentaires du comptable sur nos états financiers, mais de manière synthétique, 2011 a vu une augmentation des rentrées de 36%, avec même une augmentation du chiffre d'affaire de 54% (passe de 112.439 € à 173.288,48€). Les autres rentrées sont par compte en baisse car il s'agit exclusivement du subside APE interrompu en juillet 2011. Au total donc une augmentation des rentrées qui vient compenser avantageusement les pertes de l'interruption des APE.

Coté dépenses les rémunérations ne sont pas en forte hausse (13%) mais les frais de fonctionnement le sont nettement plus en relatif avec une différence de 64% sur 2010. Ce chiffre étant à relativiser cependant, car dans l'absolu l'on passe de 52.887,33 € à 86.767,04 € soit une augmentation de 20% par rapport au chiffre d'affaire. Cette différence provient en

partie de l'augmentation des missions en 2011 et par un nombre plus important de recours à des consultants locaux selon les cahiers des charges des commanditaires.

Au total cependant l'exercice est positif puisqu'on termine l'année avec une bénéfice d'exploitation de 4013,55 € et un bénéfice de l'exercice de 3901,35 €.

Il est à remarquer que le supplément d'indemnités dues aux salariés pour les missions réalisées n'a pas encore été versé et pourrait faire l'objet de discussion en CA.

7.3. Situation du compte, plan de trésorerie et perspectives d'investissements futurs

Le compte a été clôturé au 31 décembre 2011 avec un montant de 12419,41 €. Les fonds propres de l'association qui proviennent du cumul des différents résultats s'élevait au 31/12/2011 à 13.070, 80€. La plupart des dettes commerciales au début 2012.

Il y a actuellement à la mi-mai 2012 un montant de 58.000,- € sur le compte et nous devrions encore être payés de pour environ 20.000 € d'ici la fin du semestre. Cette situation assez exceptionnelle pour Inter-Mondes, provient d'une série de contrats importants pour nous sur ce premier semestre :

Contrats engagés	Montants (Euros)
CCFD Impact	25.000
PWC-UCVCWB	38.234
F3E/GT EDUCATION	7.200
PWC-RDC	18.900
Coopération suisse	17.588
Total	106.922

Différents contrats sont d'ores et déjà en discussion pour le second semestre.

8. Conclusions

L'amélioration constatée en 2011 semble se confirmer et même d'accentuer en 2012. Inter-Mondes semble donc, pour l'instant, bien se comporter face à une crise qui, faut-il le dire affecte beaucoup les associations dans notre secteur.

L'année 2011, année que nous avons présentée dans ce rapport sous le signe du changement, a donc été bonne en définitive, en dépit (ou peut-être grâce) à la fin de contrat avec CF2D qui minait les possibilités d'évolutions. Les partenariats se sont globalement renforcés avec des structures beaucoup plus importantes et qui perçoivent manifestement (comme le confirme le début 2012, Inter-Mondes comme fort complémentaire à leur action. C'est plutôt de très bon augure pour Inter-Mondes

Reste une vie associative qui demeure encore trop embryonnaire malgré quelques améliorations et inflexions importantes. Le renforcement de l'AG en 2011 en particulier a créé un renouveau, avec des personnalités importantes et qui semblent intéressées par Inter-Mondes et prêtes à un peu plus s'impliquer dans la structure.

A nous de faire en sorte en 2012 de consolider ces acquis.

Annexes au rapport moral

1. Conclusions de la capitalisation des démarches pédagogiques d'Aide et Action
2. Conclusions de l'évaluation de la politique de coopération décentralisée de la Région Picardie
3. Perspectives et recommandations de l'évaluation du projet d'éducation électorale et citoyenne des jeunes pour des élections justes, transparentes et sans violence en 2010 au Burundi (CCFD)
4. Résumé exécutif de l'évaluation du programme de Perfectionnement et d'intensification de l'utilisation de la traction asine au plateau central du Burkina Faso par le moyen d'un Centre technique de l'amélioration de la traction asine (CTAA)

1. Conclusions de la capitalisation des démarches pédagogiques d'Aide et Action (M. Totté)

L'exercice de capitalisation est toujours un moment important mais difficile étant donné l'ampleur des tâches qu'une ONG a à mener de front, entre l'action, la justification de l'action, la recherche de nouveaux financements et la valorisation des expériences pour soi-même. Le présent exercice ne déroge pas à la règle. Ceci d'autant plus qu'une part du travail reposait sur des équipes pédagogiques elles aussi surchargées.

La complexité était renforcée ici par des objectifs quelques peu décalés par rapport à une capitalisation classique : l'objet de la capitalisation n'était pas tant l'activité de l'ONG que celle des équipes pédagogiques partenaires. L'objectif était en effet de : « *mettre en lumière les démarches, outils, dispositifs, moyens qui permettent de rendre l'enfant autonome, acteur au cœur des espaces éducatifs, notamment à l'école, en tant qu'espace de vie, en lien avec son environnement.* ».

Les résultats attendus concernaient en conséquence :

- les *enjeux, pratiques et finalités* des pédagogies alternatives pour chaque partie prenante,
- les *notions et concepts* et leurs signifiants dans les différents contextes,
- les *facteurs* de réussite et d'écueils,
- l'explicitation d'une *démarche formalisée* de lancement d'une expérience idéale-type,
- des *recommandations*

Le rôle d'Aide et Action est cependant réapparu à différentes reprises comme accompagnateur de ces démarches, comme ferment, voire comme facilitateur des relations avec les institutions.

Le travail a consisté à se rendre dans 3 écoles du Sénégal et 3 écoles de France pour recueillir des témoignages et prendre la mesure des contextes dans lesquels ces pédagogies sont développées. Différents moments et différents espaces ont permis d'échanger entre les consultants et les équipes sur les constats :

- espace collaboratif – blog – créé à cet effet (et dont on a perçu un autre potentiel, celui d'échanges entre les écoles directement) ;
- moments de rencontre lors des comités de pilotage mais surtout lors de l'atelier de M'Bour au Sénégal où équipes pédagogiques françaises et sénégalaises ont eu l'occasion d'échanger.

Ces deux modalités sont certainement à renforcer comme nous le suggérons en recommandation.

Les résultats au terme de cette investigation apparaissent riches sur bien des entrées :

- par rapport à la diversité de pratiques et de conceptions des équipes pédagogiques qui permettent d'alimenter une recherche d'innovation
- par rapport aux outils collectés (un guide et 5 fiches pédagogiques ont pu être réalisés)
- par rapport aux attentes et perspectives vis-à-vis de l'appui d'Aide et Action

Les témoignages reçus, par entretiens ou questionnaires, font bien ressortir la place de *l'apprentissage* par rapport à *l'enseignement* dans ces pédagogies. Si cette dimension est bien reconnue, dans chacun des contextes par chacun des acteurs, son importance pour la société n'est cependant pas suffisamment démontrée. Le présent exercice suggère des pistes de recherche plus « fondamentale » dans ce domaine. Il y a manifestement là un champ important à renforcer qui pourrait nécessiter, pour Aide et Action, des collaborations avec des équipes de recherche universitaire.

Au-delà de ces résultats, la capitalisation nous semble aussi avoir permis de rapprocher des équipes pédagogiques en France, au Sénégal et entre les deux pays. Il appartient maintenant à Aide et Action de cultiver ces quelques amorces de relations et de les valoriser.

(voir les guides sur notre site www.inter-mondes.org)

2. Conclusions de l'évaluation de la politique de coopération décentralisée de la Région Picardie (Totté & De Leener)

Le travail a été mené conformément au calendrier prévu. Le détour par les programmes-pays a été largement suffisant pour en tirer des enseignements importants sur la coopération de la Région dans son ensemble.

1. Une coopération qui mérite d'être mieux mise en valeur

La coopération de la Région Picardie est apparue tout au long de ce travail et des divers pays et programmes visités, à la fois pertinente, relativement diversifiée, courageuse, innovante.

L'orientation institutionnelle – construire des intercommunalités qui renforcent la qualité des services de base – basée sur des réalisations pragmatiques, sur la participation des populations, sur un renforcement de capacités des acteurs communaux à la maîtrise d'ouvrage est indiscutablement pertinente. Dans certaines situations – comme au Niger ou à Madagascar – elle paraît particulièrement courageuse et nécessaire. Dans d'autres, elle est tout aussi nécessaire mais profite d'un cadre politique plus favorable..

L'orientation économique vient opportunément en complément de l'approche institutionnelle mais, comme nous l'avons souligné, mériterait d'être encore plus encouragée et davantage investie.

Dans les trois pays, la Picardie s'est entourée et a mobilisé des structures compétentes (CIDR et T&D à Madagascar, IRAM et CIEDEL au Niger, CIDR et SENS au Bénin) qui ont mis – et développé – leurs talents, savoir-faire et savoir-penser au service des efforts picards.

Au plan de l'efficacité et de l'efficience, les dispositifs de partenariat mis en place sont solides et basés sur des structures parmi les plus professionnelles. Autrefois limités en termes de structure répondante de la Région, ils tendent à se diversifier ce qui permet une plus grande richesse d'interventions. Le SRICD est de plus en plus important ce qui permet d'asseoir les orientations politiques sur des bases relativement confortables, dont la conformité aux procédures peut être garantie et dans une certaine mesure également interpellée pour de meilleurs ajustements.

En termes de pérennisation et d'impacts, bien des programmes sont trop récents pour pouvoir assurer une totale reprise locale, même dans le cas du Bénin. Ce pays montre cependant des avancées importantes par rapport à bien d'autres coopérations sur les enjeux de l'intercommunalité.

Ces divers résultats, méritent d'être mieux connus et mieux communiqués. Si le présent travail espère y contribuer, la tâche se révèle plus importante que prévu étant donné à la fois la complexité des thématiques abordées par cette coopération, l'ampleur des réalisations et la diversité des situations. La traduction en supports de communication adaptés au grand public mérite encore un effort particulier pour la suite de ce travail et au-delà.

Les différentes remarques, critiques et pistes formulées tout au long des différents rapports, ces questionnements supplémentaires que l'on tente d'apporter, ne doivent pas affaiblir l'impression générale d'une coopération décentralisée particulièrement intéressante et en avance. Ceci d'autant que nos questionnements ont été possibles précisément grâce au niveau de réflexion atteint par les programmes visités.

Mais ces remarques ont leurs importances. Si des avancées notables sont observées dans les façons de faire de la coopération, tirant réellement parti des spécificités de la coopération décentralisée face aux autres formes de coopération, certaines pratiques témoignent encore d'anciennes façons de faire, plus liées au transfert de ressources du Nord vers le Sud que de construction des conditions de plus d'interdépendances et de liens entre territoires liés. C'est que tous ces programmes sont relativement récents finalement face à l'ampleur de la tâche. Tout comme sont récentes aussi les évolutions politiques en faveur de la décentralisation dans bien des pays. Il apparaît donc tout à fait normal que les façons de penser et de faire – ici comme là-bas – peinent à s'adapter.

La difficulté de ce travail aura été de montrer, en dépit de la solidité de bien des choix réalisés par les équipes en place, les manques et les possibilités d'aller au-delà. Il est évidemment toujours plus facile de le faire *a posteriori*. Il nous semble cependant que si bien des choix étaient sans doute justifiés, une dimension supplémentaire aurait permis d'aller plus loin un peu plus tôt. Pour préciser rapidement ce propos sans trop être redondant par rapport à ce qui précède, nous dirions que tout se passe comme si les dimensions techniques liées aux infrastructures, à leur maîtrise, au fonctionnement des institutions, aux dispositifs logistiques à mettre en place pour assurer une participation des populations, etc. ont parfois distrait les acteurs de réflexions plus approfondies sur le sens et les incidences plus institutionnelles³ des activités, de façon à favoriser les apprentissages et les effets de transformation au sein des sociétés. En d'autres termes, il aurait sans doute dans bien des cas été possible de faire plus systématiquement « coup double », c'est-à-dire mener habilement des opérations techniques pour en même temps déclencher – ou soutenir – des changements dans les sociétés tout en y développant des apprentissages.

Réunir d'abord les conditions pour le faire était cependant un choix pragmatique et, bien que cela n'ait peut-être pas été parfaitement conscient pour tous les acteurs, c'est bien ce qui a été réalisé jusqu'à présent parfois suite aux apports extérieurs d'évaluations et d'études⁴.

2. Des réajustements nécessaires pour lui donner sa pleine mesure

Les réajustements proposés relèvent pour l'essentiel de la capacité à ouvrir le cadre général de cette coopération, ses principes et « clefs », pour mieux le mettre en débat, le confronter, notamment aux contextes et leurs évolutions.

La qualité de cette coopération est forte si l'on s'en tient, de façon classique, à la définition de normes et leur mise en application. Par contre, elle paraît moins solide si on envisage la qualité d'une coopération à sa capacité à mettre régulièrement en débat ses propres normes et concepts en regard des conceptions et perceptions locales, voire celles d'autres coopérations. La volonté existe pourtant de « coller aux situations » et de se placer dans des « relations de proximité ». Toutefois, en pratique, il faut reconnaître que les dispositifs mis en place, multi-acteurs et multi-dimensions ne rendent pas aisée une définition plus précise des stratégies et une ouverture aux débats de principe, même si, en même temps, ils facilitent une confrontation productive, notamment entre l'administration tenue à la conformité aux procédures, les opérateurs en prise avec la gestion des moyens et l'élue plus soucieuse de pertinence et d'impact -.

L'enjeu aujourd'hui, nous semble-t-il, est de « raccorder les fils » pour donner à cette coopération toute sa puissance :

³- Institutionnelles au sens de la disposition collective à se donner des règles pour le long terme.

⁴- Notamment sur le Bénin où l'évaluation de 2003 apparaît avoir été difficile mais très profitable et bien mise à profit pour les acteurs dans ce pays.

- Aux plans *conceptuel et politique*, en travaillant les différentes dimensions de manière plus approfondie pour faire ressortir les particularités de la politique de la Région en matière de coopération décentralisée. Egalement pour mieux poser le cadre théorique des changements attendus.
- Au plan *institutionnel* en clarifiant les apports spécifiques de chacun au sein des dispositifs sur la base des propositions faites dans les trois rapports pays et dans le présent rapport.
- Au plan *méthodologique* en traduisant la nouvelle approche dans des outils de suivi-évaluation intégrant la logique des résultats et celle du changement social et politique. Ceci afin d'éviter de perdre de vue la richesse des objectifs globaux et des finalités plus générales de cette coopération.

Ceci nécessite, pensons-nous, une période de transition permettant une réflexion plus approfondie, sortant du cadre du présent exercice d'évaluation pour réellement capitaliser les acquis et tirer les enseignements des difficultés ou faiblesses éventuelles. Une période d'un an au moins ou cet effort serait accompagné par une organisation extérieure qualifiée pour coordonner un tel travail de capitalisation ouvert sur d'autres modèles et d'autres manières de faire. Les recommandations du chapitre 6 précisent cette proposition générale.

3. Perspectives & "Recommandations du projet d'éducation électorale et citoyenne des jeunes pour des élections justes, transparentes et sans violence en 2010 au Burundi (Ph. De Leener)

Dès le départ, nous avons insisté sur la nécessité de tirer des leçons en convoquant l'avenir. Nous avons donc été soucieux, et cela depuis le départ de la mission, de dégager des perspectives avec les acteurs rencontrés dans le but de consolider les acquis, de les prolonger et, si possible, d'enrichir la palette des transformations sociales et politiques envisageables.

Dans cette dernière section, nous esquissons à titre exploratoire, en vue d'une éventuelle discussion par les acteurs concernés, des perspectives de poursuite. Nous répondons concrètement aux questions suivantes : faut-il poursuivre, pourquoi poursuivre, poursuivre en faisant quoi, pourquoi ça, poursuivre de quelle manière ?

Disons immédiatement que, dans ce dernier chapitre, nous exigeons du lecteur une certaine disponibilité à sortir des sentiers battus. Si nous avançons ces quelques pistes, à prendre comme des ressources pour progresser plutôt que comme des recommandations *sensu strictu*, c'est qu'il nous semble que, à la sortie de cette expérience en 2010, tant au REJA, qu'à ASB, et bien sûr au CCFD et SGDF, les acteurs sont ouverts.

1. Poursuivre ? Mais pourquoi alors ? Et dans quelle visée ?

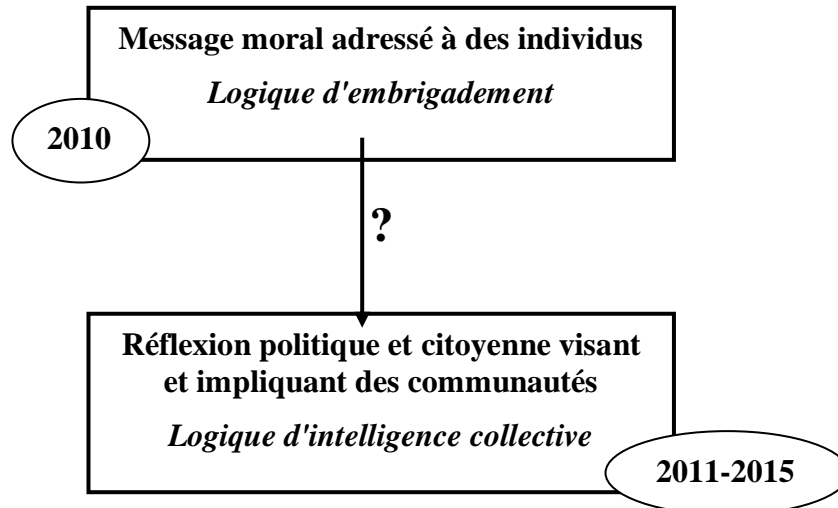
Poursuivre ? Oui, sans aucun doute. Le projet EECJB, en dépit de ces limites, le temps qui manquait, les moyens financiers modestes, les capacités de gestion,... a initié "quelque chose" d'important. Mais "quelque chose" qui aujourd'hui reste inachevé. Et qui attend d'être continué et mené le plus loin possible. Le chapitre 7 ne fait aucun mystère sur ce "quelque chose" : le projet EECHB a su créer un véritable potentiel d'action et de transformation sociétale. Un potentiel qui attend d'être consolidé et réalisé.

Les raisons pour poursuivre tiennent donc en deux mots : inachèvement et potentiel. La visée ultime n'en demande pas beaucoup plus : paix et changement sociétal. Ils étaient déjà au départ du projet. Ils gardent toute leur pertinence.

Cela étant dit, si le projet, selon nous, doit être poursuivi, absolument même, nous ne disons pas qu'il doit continuer en faisant la même chose de la même manière. Ici nous serons même très clairs : un projet du même type, utilisant le même dispositif d'animation, promouvant les mêmes messages, épousant la même logique, n'a probablement pas beaucoup d'avenir. On doit en outre sérieusement envisager qu'une forme opérationnelle de type "projet" au sens d'un dispositif lourd de cofinancement du type de celui qui a été mis en œuvre en 2010 puisse devenir un obstacle contre la réalisation du potentiel qui a été révélé.

2. Un changement radical de logique

L'expérience de 2010 conduit à un nouveau défi et en même temps ouvre un nouveau champ d'expérimentation : il s'agit de progresser d'une démarche d'embrigadement individuel (des messages de paix adressés à des individus dont on attend qu'ils changent leur comportement) à une perspective de construction d'une intelligence politique collective (activer et vivifier un processus de réflexion politique et citoyenne à grande échelle qui rend les individus acteurs de leur avenir et bâtisseurs de leurs conditions d'existence).



En réalité, comme nous en avons déjà parlé au chapitre 7, ce sont les dynamiques d'embrigadement qu'il faut neutraliser si on veut construire durablement la paix. La voie la plus sûre pour y parvenir consiste, selon nous, à *construire des capacités de réflexion critique et créative au sein des communautés*. On peut ainsi envisager de transformer la promptitude des jeunes à se faire embrigader dans des aventures grégaires en mobilisation collective au service de dynamiques de construction citoyenne dans lesquelles ils y trouvent leur compte sans prendre les armes.

8.2.1. En pratique cela veut dire quitter les logiques de transfert descendant (des messages à diffuser et assimiler) pour s'engager à *disséminer des postures analytiques et réflexives* (déchiffrer, comprendre, agir : construire des idées, les partager et les mettre à l'épreuve dans sa vie et dans sa localité). Ce changement de perspective décale aussi le centre de gravité de l'action : celle-ci ne se décline plus à partir d'un centre de gens "*qui savent ce qui est bon*", un centre qui produit des messages à diffuser, elle invite à emboîter le pas d'une logique décentralisée : ce sont alors chacun et chacune, tous et toutes, qui sont invités à réfléchir et à s'expliquer pour déterminer ce qui est juste, bon et désirable d'une part et, d'autre part, pour s'entendre sur la meilleure manière d'y parvenir pour le mieux-être de tous et de chacun. En somme, on passe d'une logique d' "*action éclairée*" (appliquer ce qu'on nous a appris) à une logique de "*recherche-action*" (essayer voir si "*ça marche*" ce qu'on a collectivement imaginé et testé).

8.2.2. *Politiser la construction de la paix* : la paix ne se développe pas par des messages qui travaillent les attitudes individuelles, mais en changeant les conditions sociales, politiques, économiques, qui poussent les gens à se révolter. Certes, dans une stratégie de long court, des messages de paix du genre de ceux que le projet a diffusé peuvent trouver une place. Par exemple pour amorcer un processus. Dans le contexte de 2010, en voyant le projet comme un point de départ, c'était de toute évidence un choix tactique de qualité. Il fallait, en peu de temps, avec peu de moyens, prévenir des dérives violentes. Ou du moins y contribuer. Nous avons vu au chapitre 7 que cette option s'est révélée prometteuse en produisant des effets collatéraux de grande valeur pour l'action de changement. Toutefois, dans une perspective temporelle qui envisage l'action sur plusieurs années, dans un contexte où il n'y a ni élection, ni tensions civiles en vue, l'option des messages de paix perd sa pertinence et risque même de détourner les énergies des véritables enjeux et de gripper les leviers du changement. Dans le Burundi d'aujourd'hui, ce sont la précarité, la pénibilité des conditions de vie matérielle, l'absence de perspectives qui rendent les jeunes si prompts à la violence. La sauvagerie et la guerre sont la conséquence directe d'une impasse économique conjuguée à une structure démographique qui fait que deux Burundais sur trois a moins de 30 ans et leur avenir devant eux.

En soutenant que la violence dérive, non pas de comportements inadéquats perpétrés par des individus mal éduqués, mais d'un contexte social, économique et politique gravement dégradé qui pousse ces individus au désespoir, on défend la perspective suivant laquelle, d'une manière générale, *la paix ne devrait pas être une finalité mais un résultat !* En pratique, une telle option exige de prendre ses distances avec les pratiques de communication non violente "à l'américaine" (style Rosenberg) qui ont servi indirectement de source d'inspiration à la construction des messages et du programme mis en œuvre en 2010. De telles pratiques, mises en œuvre isolément, en dehors de toute autre réflexion politique, créent l'illusion, à notre avis dangereuse, que *"la paix, ça dépend de moi seul et de mon comportement" (... parce que je le veux bien...)*. Or, les gens ne sont ni mauvais ni violents *naturellement*, ils le deviennent quand leur vie devient invivable et leurs conditions insupportables. Selon nous, il n'y a pas d'avenir pour des approches qui font peser la charge de la paix sur les seules consciences.

Dans ce cadre là, politiser la construction de paix signifie donc, à nos yeux, "travailler" avec les jeunes sur les conditions sociales, politiques et économiques qui rendent la paix précaire. Là où ils vivent. Avec ceux et celles avec qui ils vivent. Toute la question, qui reste largement ouverte, consiste à savoir comment, concrètement, le faire sachant qu'on n'a pas pour modèle Che Guerra, Trotsky et consorts.

3. Poursuivre, oui mais en faisant quoi ? Quoi d'autre, quoi de plus ?

Nous n'avons pas le mandat de monter de toute pièce une stratégie, moins encore un programme. Par contre, nous pouvons mettre le doigt sur des éléments essentiels qui devraient, selon nous, entrer en ligne de compte pour construire une poursuite.

8.3.1. Mener une *analyse du contexte burundais*. En particulier, une analyse socio-politique mais aussi économique. Certainement économique. Nous l'avons rapidement compris : les jeunes ne comprennent pas l'économie, ni les logiques politiques dans lesquelles ils sont encastrés, ils n'en sentent que les effets. Les aider à mettre des mots, des questions et des explications sur ce qui leur arrive peut jouer un rôle considérable sur la route qui peut les transformer en acteurs bâtisseurs d'avenir. Attention : nous parlons d'une *analyse*, et non pas d'une liste de problèmes, moins encore de manques ou de doléances. Analyser ne consiste pas à découvrir qu'on a tel problème ou tel besoin, de sorte qu'il n'y aurait plus qu'à chercher des solutions. Analyser signifie au moins deux choses :

- d'une part rechercher *l'origine* des problèmes ou des besoins qu'on a inventoriés et caractérisés, *comprendre* comment le problème devient un problème, comment il fonctionne comme problème, c'est-à-dire comprendre en quoi et qui il perturbe, mais aussi en quoi et qui il avantage,
- d'autre part, d'en rechercher le sens : qu'est-ce que ce problème nous dit ou nous apprend sur nous et notre monde ? Quel est sa fonction dans notre vie ?

8.3.2. *Analyser avec les jeunes la situation et les dynamiques des jeunes* dans le but, notamment, de les aider à s'émanciper des dynamiques motivées par les doléances ou par les modèles de vie inspirés des "séries américaines". L'enjeu ici est évident : *il faut développer avec les jeunes de nouveaux référentiels de vie*. Des référentiels qui ont un avenir au Burundi. Il faut admettre qu'il n'y aura sans doute jamais au Burundi la possibilité de développer un style de vie "à la new-yorkaise" ou "à la parisienne". La jeunesse burundaise d'aujourd'hui doit s'inventer de nouvelles formes de richesse et de prospérité, et donc bâtir une autre société que celle qui dérive en ligne droite du modèle consumériste marchand néo-libéral (compétition, accumulation privative,...) qui, on le voit, mène à l'impasse. C'est un défi d'une portée inouïe, sans équivalent dans l'histoire de ce pays. Jusqu'il y a peu, la reprise créative de l'héritage parentale suffisait tant bien que mal à construire son avenir. Aujourd'hui, les mutations sont tellement profondes que les héritages ne suffisent plus et qu'il faut inventer du nouveau. Du radicalement autre. Dans tous les compartiments de la vie. Sachant que ce que d'autres peuples ailleurs ont pu inventer à leur usage, en Occident par exemple, n'est sans doute pas d'une utilité décisive. Si "quelque chose" doit être poursuivi en 2011 et après, ce doit être, selon nous, une contribution significative au développement d'un processus qui aide aujourd'hui les jeunes à s'inventer leur société de demain.

8.3.3. *Interpeller les concepts qui viennent des autres*. Des mots comme "démocratie", "citoyenneté", "droits", "projet de société", "responsabilité", ... sont des concepts qui condensent des réponses inventées

par d'autres sociétés ailleurs, dans une autre histoire, dans un autre univers culturel. A notre avis, en tant que tels, leur avenir n'est pas certain en dehors des sphères culturelles où ils ont été générés⁵. Par contre, ils peuvent inspirer les jeunes Burundais qui veulent s'y retrouver. Ils peuvent même avoir une grande valeur pour l'action si on s'attache à reprendre les questions à l'origine desquels ils ont été construits. En effet, chaque concept apporte en quelle que sorte la réponse à une question. Par exemple, en simplifiant à outrance, le concept de démocratie cristallise la réponse que l'Occident s'est attaché à donner à la question fondamentale "*comment gérer et partager le pouvoir de manière à ce que le bien-être de tous et de chacun soit assuré ?*". La réponse occidentale n'a probablement pas grand avenir au Burundi. Par contre, la question, elle, a une très grande pertinence. Elle invite les Burundais et les Burundaises à produire leurs propres réponses. Bien entendu, ici, on fait faire le pari que le Burundi est capable de créer sa propre Histoire politique du Burundi.

8.3.4. Développer, non pas seulement des savoirs, mais surtout des capacités et particulièrement des "savoir penser". Ici, nous proposons qu'à l'avenir on poursuive sur la voie du *développement de l'activité et des capacités argumentatives*, une des belles découvertes (réussites ?) du projet. Quand les jeunes argumentent, ils délibèrent entre eux *et* en eux, ils développent leur capacité à développer des mots. En particulier à mettre des mots sur leur réalité et leurs conditions de vie. Du coup, ces réalités deviennent accessibles. Notamment à l'action. Car les mots préparent l'action réfléchie. Sans les mots, l'action se réduit à une réaction. Or, la violence, la sauvagerie, l'inhumanité éclatent justement quand les mots ne suffisent plus à affronter l'autre et la réalité ou, pire, quand il n'y a tout simplement pas ou plus de mots – plus de paroles – entre les protagonistes. Insistons encore : tout ce qui peut, directement ou indirectement, généraliser, ou consolider, les pratiques privées et publiques d'argumentation, sert la paix et le développement. En bref, poursuivre exige de quitter l'univers de la sensibilisation pour de rentrer dans celui plus exigeant de la "pensée créatrice". Pas seulement parce qu'on le veut ou qu'on trouve cela "sympathique" ou "élégant", mais simplement parce que, selon nous, il n'y a pas d'autre option tenable à long terme.

8.3.5. *Investir le champ thématique de la citoyenneté*. En partant, pour commencer, dans le sillage immédiat de l'élan insufflé par le projet en 2010, par les activités de "vigilance citoyenne" (le suivi des élus et de leurs programmes). Mais il ne faut pas se tromper de cibles : cette vigilance citoyenne n'est qu'une porte d'entrée pour développer et généraliser deux ou trois compétences citoyennes clefs. Lesquelles exactement ? Voilà une question concrète à laquelle devra s'attaquer ceux et celles qui poursuivront le travail. Il s'agit de déterminer soigneusement ces deux ou trois compétences citoyennes qui, au Burundi, aujourd'hui, ont le plus de potentiel de transformation sociopolitique.

8.3.6. *Démêler les "nœuds" culturels burundais*. Un des effets les plus intéressants induits par le projet, bien qu'il soit venu un peu par la bande, disons à la manière d'un clandestin dans un convoi, c'est d'avoir ouvert la possibilité de travailler, avec les jeunes, certains fondements culturels de leur vie. Nos sorties dans les quartiers à Bujumbura et dans les provinces nous aident à en pointer du doigt quelques-uns.

- La *culture du soupçon et le régime de la peur* qui irrigue tous les compartiments de la société, de haut en bas. De toute évidence, on ne construit pas le changement dans la peur de son voisin et de ses parents. Aussi, tout ce qui peut contribuer à déconstruire ces éléments défriche de nouveaux possibles pour demain.
- Le régime du contrôle de tous par tous qui a pour conséquence directe d'entraver les *initiatives*. Toute perspective de développement exige préalablement de "naturaliser" (c'est-à-dire de rendre normal) et de généraliser le droit d'initiative.
- Les "*figures*" et *rationalités du pouvoir* qui prédominent dans l'imaginaire burundais ne sont guère favorables pour l'innovation sociale, économique et politique. Aujourd'hui, pour faire court, le pouvoir se conçoit comme une chaîne de commandement, avec à son sommet la solitude du chef qui se vit comme le "guide", ... mais un guide qui vit sous le régime de la peur et du complot permanent, principalement préoccupé par sa survie et la protection de ses privilèges. Dans ce cadre, tout ce qui aide à *imaginer et à apprendre à "être" et "faire" chef autrement* s'impose comme un préalable. Comment "être" et "faire" chef autrement au Burundi en 2011 et après ? C'est aux acteurs burundais à le découvrir et à l'expérimenter.

⁵- Sauf si on s'engage dans des logiques hégémoniques qui conçoivent que l'histoire de l'humanité est destinée à être écrite par une minorité de peuples qui auraient pour vocation à montrer la voie aux autres peuples en les dominant et en les assimilant... Ce n'est pas notre position.

Ce travail de déboulonnage des fondements culturels n'exige pas des moyens faramineux, il peut commencer tout de suite dans les mouvements et structures de jeunesse au départ des situations banales de la vie de tous les jours. Ne perdons pas de vue cette réalité : les chefs de jeunes d'aujourd'hui, les jeunes qui ont une fonction de chef dans leur association, seront les chefs du pays de demain. Avec eux, des postures de pouvoir nouvelles, des façons nouvelles d'être ou de faire chef peuvent être expérimentées dès aujourd'hui.

8.3.7. *En résumé, poursuivre quoi ?* Ce que le projet avait déjà initié en 2010 : *développer des capacités politiques et citoyennes chez – et surtout avec – les jeunes*. Aider les jeunes à devenir des acteurs politiques constructifs et contributifs. Mais en empruntant une route différente et en faisant le pari que les jeunes Burundais sont capables d'inventer le Burundi de demain autrement qu'en se faisant embrigadé dans des façons et visées qui viennent d'ailleurs.

4. Poursuivre, oui mais concrètement, comment ?

Nos travaux, quoique sommaires, permettent de souligner quelques éléments importants, selon nous, à prendre en considération pour construire une suite.

- Penser d'emblée "long terme" (cinq années, de 2011 à 2015) : il faut sortir de l'urgence des élections.
- Continuer à investir les structures de jeunesse, les scouts, les associations, les clubs de jeunes, bref tous les "lieux de jeunesse". Le choix de la jeunesse comme cible est, à notre avis, d'une extrême pertinence.
- Poursuivre le principe de la synergie (ASB, REJA). En l'élargissant à d'autres structures ? La piste vaut la peine d'être discutée. Poursuivre et développer la dynamique des cadres de dialogue politique (avec les jeunes des partis). Bien entendu, en enrichissant la palette de questions et de préoccupations.
- Agir dans toutes les provinces et, si possible dans toutes les communes, mais progressivement en s'arrimant à logique d'expérimentation. Rechercher la voie la plus efficace pour continuer à agir à l'échelle nationale. Elargir la gamme des acteurs par le biais du développement des interfaces "Jeunes / autres catégories d'acteurs" (par exemple : jeunes / autorités locales, jeunes / élus locaux, jeunes / parents, ...).
- Toucher avec autant de soin, mais éventuellement avec des approches et des instruments différenciés, toutes les catégories de jeunes (scolarisés / non scolarisés, filles / garçons, aisés / précaires, Batutsis / Bahutus / Batwa,...).

8.4.1. *Faut-il un projet "ad hoc" ? Avec un volontaire pour la gestion ? Et un cofinancement UE ou autre ? ...* C'est matière à débat. Ce qui est certain, c'est qu'il s'agit de raisonner, non pas en termes de "comment pérenniser un projet", mais plutôt en termes de "comment durabiliser ses acquis et développer son potentiel". Ce qui est tout différent. A priori, nous pensons que les structures membres de la synergie, telles qu'elles existent, avec leurs activités "normales", fonctionnant en dehors de toute logique de projet "ad hoc", suffisent à mettre en œuvre les pistes qui précèdent⁶. Cela étant dit, il est certain que des ressources complémentaires seront bienvenues et sans doute nécessaires pour certains aspects⁷. Nous songeons, notamment, à la mobilisation des compétences pour développer le nouvel esprit suggéré ci-dessus. A notre connaissance, de telles compétences n'existent pas au Burundi. Pas encore... Si un partenariat doit être prolongé, il devrait, à notre avis, concentrer ses efforts dans ce sens, quitte à mobiliser des compétences ailleurs... Le temps de les faire émerger ici au Burundi.

8.4.2. *Les élections 2015 comme horizon ?* A notre avis, s'il vis explicitement les élections 2015, le projet risque de s'enfermer dans une impasse. Nous avons déjà suggéré la possibilité que le dispositif électoral

⁶- A notre avis, la bonne question à poser ici serait du genre : *"Comment développer le potentiel révélé par le projet EECJB dans le programme classique des scouts (ASB) ou des associations (REJA) ? Comment inscrire ce potentiel dans les activités normales ?"*.

⁷- A notre avis, il faut prendre au sérieux la contradiction imposée par le *cycle de soumission* dans lequel la plupart des associations de la société civile burundaise se trouvent enfermées. Elles fonctionnent avec l'argent des autres et inévitablement dès lors se retrouvent contraintes de se soumettre aux utopies investies par ces autres. Répétons-le : on ne réalise pas le changement chez soi avec l'argent et les idées des autres sans se soumettre tôt ou tard, d'une manière ou d'une autre, à ces autres.

tel qu'il fonctionne aujourd'hui puisse se révéler sans avenir pour le Burundi. Pour des raisons que nous avons avancées au point 6.2.4 (note n°10). Si un programme doit être poursuivi, il faut le penser en dehors de la perspective électorale de manière à ne pas réduire la vie et les enjeux politiques aux seuls épisodes électoraux.

8.4.3. Prolonger la synergie REJA + ASB. Oui, mais pas forcément autour d'un projet "ad hoc", nous venons de le dire. Ce qui devrait lier ces deux associations (et d'autres qui pourraient s'y adjoindre), c'est davantage un *choix stratégique de quelques axes de changement fondamentaux* sur lesquels ces deux structures pourraient collaborer chez elles et entre elles (par exemple, à titre tout à fait indicatif, ces deux associations pourraient unir leurs efforts pour expérimenter les voies et moyens les plus efficaces et les plus efficaces pour développer les capacités d'argumentation de leurs jeunes dans leur milieu).

4. Résumé exécutif de l'évaluation du programme luxembourgeois de Perfectionnement et d'intensification de l'utilisation de la traction asine au plateau central du Burkina Faso par le moyen d'un Centre technique de l'amélioration de la traction asine (CTAA) (M. Totté)

Contexte

1. L'évaluation a pu réaliser l'ensemble des attentes déclinée dans les termes de références.
2. La mission au Burkina Faso a eu lieu du 2 octobre au 15 octobre et a permis de rencontrer l'ensemble des parties prenantes du programme.
3. Une restitution « à chaud » a été réalisée sur place et une autre à Luxembourg au siège de JBJW-SC.
4. Le présent rapport est une version provisoire destinée à permettre d'entamer un débat entre partenaires avant sa finalisation définitive.

Résultats

5. Au plan des résultats l'évaluation reconnaît une grande pertinence au programme, même si celle-ci mériterait d'être renforcée et recadrée avec le recul de quelques années de mise en œuvre. Il apparaît notamment important de mieux mettre en valeur l'articulation âne-kassine et tout ce qui devrait être développé dans son « sillage ». Il apparaît aussi important de revoir l'esprit du Centre et son intérêt à développer chez les paysans la créativité et l'innovation à partir des échanges de pratiques et des recherches-actions menées au Centre ou dans les villages. Il s'agit ici de passer d'une logique de transferts de connaissances, à une logique d'échange sur des connaissances et pratiques différentes.
6. L'efficacité apparaît tout juste satisfaisante, certains résultats tels que la formation compensant pour d'autres encore en retard tels que l'accès aux équipements. Mais une redéfinition des objectifs et indicateurs serait à faire pour mieux coller avec les besoins actuels, 4 à 5 ans après la conception du programme.
7. L'efficience est insuffisante. Tout n'a pas été fait pour réunir et valoriser les ressources – matérielles, humaines, financières - au mieux de leur potentiel. Nous sommes rentrés dans beaucoup plus de détails que prévu pour à la fois donner une image plus claire de la situation et discuter des responsabilités respectives. Il apparaît qu'un certain nombre de faiblesse originelle dans la réalisation des constructions et la gestion d'équipe ont miné une confiance dans le partenariat qu'il faut aujourd'hui reconstruire sur de bonnes bases. La difficulté vient en partie d'un montage institutionnel relativement compliqué étant donné la multitude d'acteurs et de responsabilité qui gravitent autour de ce programme. En partie aussi d'un recrutement un peu léger à l'origine. Et sans doute surtout d'un cadre général trop tourné vers les investissements exclusifs du Nord (sans contreparties du Sud).
8. Pourtant on constate des effets sensibles dans les villages, sur bien des domaines et souvent sur des aspects qui mériteraient d'être plus considérés. Là également des réajustements sont à faire par rapport aux objectifs généraux posés dans le cadre logique de manière à mieux apprécier l'ensemble des effets potentiels. C'est un

aspect important car il rééquilibre sensiblement les appréciations que l'on peut se faire du programme, étant donné que la satisfaction des paysans apparaît évidente ;

9. La durabilité est relativement faible car assez prématurée. Mais ce qui est plus inquiétant c'est une logique de pérennisation qui peine à se mettre en place, en partie à cause des difficultés de gestion et d'organisation. Il est important à cet égard de mieux travailler la question de l'accès à la kassine à partir des villages.
10. Une satisfaction des bénéficiaires plutôt très élevée, même si des attentes fortes subsistent sur certains points qui méritent attention (accès kassine, relai du Centre au village)

Recommandations

11. Les recommandations proposées concernent 3 aspects : l'institutionnel, l'organisationnel et les activités à mener :
12. Au plan institutionnel l'évaluation insiste sur l'importance d'un changement d'esprit pour passer d'une gestion de programme à une gestion institutionnelle d'un « Centre ». Egalement le passage d'une logique « d'aide » à un retour à des investissements plus consistants de la part des organisations du sud. Ce qui ne va cependant pas de soi.
13. Au plan organisationnel, de nombreuses recommandations sont formulées. La principale recommandation va dans le sens déjà proposée par les partenaires d'assouplir les conditions d'accès aux financements, mais ajoute à cela l'importance de bien poser les limites et bien définir les sanctions en cas de défaillance (retrait du financement partiel ou total). Il apparaît aussi nécessaire de revoir les conditions du contrat de partenariat négocié avec AMUS pour la fin du contrat de manière à augmenter le nombre d'avances au lieu d'un seul décaissement. Les compétences de la Direction devraient également être sensiblement renforcées d'ici la fin du programme. Ensuite il s'agira de bien anticiper le départ à la retraite du Directeur.
14. Au plan des activités, des termes de références sont proposés afin de mener à bien les activités dans le temps imparti au programme.

Conclusions

15. Le programme en dépit de diverses difficultés et dysfonctionnements au départ, devrait pouvoir être mené à bien en grande partie tel que prévu.
16. Sa pérennisation justifie toutefois un nouvel investissement de 3 ans minimum à 5 ans pour « ancrer » le Centre au plan institutionnel et économique dans les réalités du pays.

17. Il sera important d'encore faire le point au terme de ce nouveau programme pour envisager les modes de partenariat avec un Centre qui s'avère être important pour le pays et pourrait faire référence si l'ensemble des partenaires parvenaient à bien valoriser tout son potentiel

Annexes comptables et financières

- 1. Bilan et compte de résultats*
- 2. Plan de trésorerie prévisionnel 2012*

1. Bilan 2011

BILAN AU 31/12/2011

ACTIFS IMMOBILISES	877,37	2%
Matériel de bureau (valeur résiduelle)	877,37	
Valeur d'acquisition	3.631,23	
Amortissements actés	-2.753,86	
ACTIFS CIRCULANTS	42.950,93	98%
Créances à un an au plus	30.711,52	72%
Clients - Facturations	19.271,60	
Produits à recevoir	11.439,92	
Valeurs disponibles	11.312,58	26%
Compte à vue	12.419,41	
Visa	-1.106,83	
Comptes de régularisation	926,83	2%
Charges à reporter	926,83	
TOTAL DE L'ACTIF	43.828,30	

FONDS SOCIAL	14.195,80	32%
Fonds associatifs	825,00	
Capital souscrit	825,00	
Résultats reportés	13.370,80	
Perte au 31/12/2006	-1.016,88	
Bénéfice 2007	8.184,28	
Bénéfice 2008	10.738,46	
Perte 2009	-9.147,47	
Bénéfice 2010	711,06	
Bénéfice 2011	3.901,35	
DETTES	29.632,50	68%
Dettes commerciales	5.855,47	20%
Fournisseurs	4.218,73	
Factures à recevoir	1.636,74	
Dettes fiscales, salariales et sociales	16.018,97	54%
T.V.A. à payer	2.768,24	
Précompte retenu à verser	0,00	
O.N.S.S. relatif à l'entreprise	0,00	
Net Marc Totté	37,98	
Net Ph. De Leener	15,03	
Pécule vacances employés-provisions	13.197,72	
Dettes diverses	7.758,06	26%
Solde indemnités Ph. De Leener	3.233,22	
Solde indemnités M. Totté	3.527,74	
Indemnités Forem à rembourser	997,10	
TOTAL DU PASSIF	43.828,30	

2. Compte de résultats 2011

Ventes et prestations	178.153,51	
Chiffre d'affaires	173.288,48	97%
Evaluation ONG honoraires & expertises	126.801,94	
Evaluation ONG frais engagés pour per diem et per noctem	18.360,00	
Evaluation ONG autres frais engagés	7.477,13	
Conférences	21.072,55	
Remises	-423,14	
Autres produits d'exploitation	4.865,03	3%
Subventions APE	1.449,76	
Dons	3.219,80	
Récupération précompte prof.	195,47	
Coût des ventes et des prestations	-174.139,96	
Services et biens divers	-86.767,04	50%
Frais de bureau et d'infrastructure	-5.392,21	
Abonnements & documentations	-769,22	
Frais postaux	-40,70	
Frais de port	-708,00	
Petit matériel	-263,26	
Imprimés & fournitures de bureau	-1.479,33	
mobilophonie	-2.070,49	
Autres charges d'exploitation	-61,21	
Rétributions de tiers et publications	-42.522,40	
Honoraires comptables	-1.885,00	
Honoraires secrétariat social	-1.273,38	
Assurance	-369,59	
Publications légales	-94,70	
Honoraires consultants locaux	-38.899,73	
Frais de déplacement et missions	-38.852,43	
Avion	-9.662,32	
Transport ferroviaire	-4.379,57	
Autres frais de déplacements	-533,62	
Transports publics	-647,92	
Per diem	-10.045,00	
Per noctem	-13.549,00	
Foires et exposition	-35,00	
Rémunérations, charges sociales	-86.543,35	50%
Brut Marc Totté	-54.345,68	
Brut Ph. De Leener	-23.320,28	
ONSS patronal	-6.632,39	
Abnt social	-519,68	
Assurance accident du travail	-154,38	
Attentia	-164,67	
Dotation provision pécules vacances	-13.197,72	
Reprise provision pécules vacances ex. ant.	11.791,45	
Dotations aux amort./immob.corp.	-829,57	0%
Bénéfice d'exploitation (+)	4.013,55	
Produits financiers	12,45	
Charges financières	-124,65	
Bénéfice exercice (+)	3.901,35	

Prévisions pour 2012

		Budg 2012
		(Prévisions 1 ^{er} semestre)
<u>I Ventes Prestations</u>		142.447,00
C. Production Immobilisée		142.447,00
	<i>Dons sans droit de reprise</i>	
	<i>Région Picardie (solde 2011)</i>	14.525
	<i>CCFD Impact</i>	25.000
	<i>PWC-UCVCWB</i>	38.234
	<i>F3E/GT EDUCATION</i>	7.200
	<i>PWC-RDC</i>	18.900
	<i>Coopération suisse</i>	17.588
	<i>Consultation sur Economie Sociale (en négociation avec SAW-B)</i>	PM
	<i>Consultation pour F3E (en négociation)</i>	21.000
	<i>Consultation Autres</i>	
D. Produits Exploitation		0,00
	<i>Susides APE</i>	
	<i>Remboursement assurances</i>	
	<i>Autres produits d'exploitation divers</i>	
	<i>Réduction précompte professionnel</i>	
<u>II Coût Ventes - Prestations</u>		124.600,00
A. Approvisionnement		0,00
1. Achats		
6030	<i>Sous-traitances au Nord</i>	
B. Services - Biens Divers		21.700,00
612100	<i>Téléphone</i>	300
612110	<i>Mobilophonie</i>	900
612140	<i>Internet</i>	50
612150	<i>Frais postaux</i>	150
612300	<i>Abonnements & documentations</i>	500
612400	<i>imprimés & fournitures de bureau</i>	600
612410	<i>fournitures informatiques</i>	400
612530	<i>petit outillage & petit matériel</i>	190
613140	<i>assurance frais généraux</i>	500
613155	<i>assurances spéciale mission</i>	350

613300	<i>Déplacement belg train, taxi, etc.</i>	600
613302	<i>Parkings en Belgique</i>	60
613310	<i>déplacements étrang avion, train, taxi, .</i>	3.000
613313	<i>restaurants à l'étranger</i>	300
614600	<i>frais de déplacement à l'étranger</i>	1.000
614710	<i>perdiem</i>	1.500
614720	<i>location voiture</i>	1.500
614725	<i>frais de carburants à l'étranger</i>	800
614730	<i>Billet avion</i>	5.000
614740	<i>Visa pour passeport</i>	400
614750	<i>frais de restauration hors perdiem</i>	150
614760	<i>frais d'hébergement hors perdiem</i>	250
614770	<i>location de salle à l'étranger</i>	400
615000	<i>sous-traitants Sud</i>	1.000
615100	<i>honoraires comptables</i>	750
615200	<i>honoraires secrétariat social</i>	550
616100	<i>impression travaux de sous-traitance</i>	500
C. Rémunérations - Charges Sociales - Pensions		102.300,00
	<i>Appointements - traitements</i>	75.000
	<i>Cotisations patr.d'assurances sociales</i>	5.000
	<i>Abonnements sociaux</i>	600
	<i>Autres indemnités impos.</i>	4.000
	<i>Assurance accidents du travail</i>	500
	<i>Attentia</i>	200
	<i>Dotations à la provision (pécules)</i>	12.000
	<i>Reprises & utilisat.de provision (pécul</i>	5.000
D. Amortissements - Réductions Valeur		600,00
		600
G. Autres Charges Exploitation		0,00
	<i>Dotations aux amort. sur immo. corp.</i>	
H. Charges portées actif titre frais restructuration		
	<i>Charges d'exploitation diverses</i>	
III Bénéfice Exploitation		17.847,00
Perte Exploitation		0,00
IV Produits Financiers		0,00
A. Produits Immobilisations Financières		
B. Produits Actifs Circulants		

V Charges Financières		0,00	
A. Charges Dettes	<i>Produits des actifs circulants</i>		
B. Réductions Valeur Actifs Circulants			
C. Autres Charges Financières	<i>Intérêts, commissions - frais</i>		
VI Bénéfice Courant Avant Impôts		17.847,00	
Perte Courante Avant Impôts	<i>Visas</i>	0,00	
VII Produits Exceptionnels		0,00	
	<i>Refacturation travaux de déménagement</i>		
VIII Charges Exceptionnelles		0,00	
	Sur immobilisations corporelles		
IX Bénéfice Exercice Avant Impôts		17.847,00	
Perte Exercice Avant Impôts		0,00	
IX bis A. Prélèvements sur les impôts différés			
B. Transfert aux impôts différés			
X Impôts Résultat		0,00	
A. Impôts			
B. Régularisations Impôts - Reprises Provisions		0	
	<i>Impôts ou précomptes dus ou versés</i>		
XI Bénéfice Exercice		17.847,00	
Perte Exercice		0,00	
XII Prélèvements sur les Réserves Immunisées		0	
Transfert Réserves Immunisées		0	
XIII Bénéfice Exercice à Affecter		17.847,00	
Perte Exercice à Affecter		0,00	