

INTER-MONDES BELGIQUE

Rapport d'activités 2013

Marc Totté
Philippe De Leener

Mai 2014



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 2013	3
3. Notre cadre politique de référence et son articulation concrète avec notre action en 2013.....	5
4. Vie et réalisations en 2013.....	8
4.1. Au niveau du personnel engagé.....	8
4.2. L'ouverture de nouveaux partenariats et la consolidation des anciens	8
4.3. Les activités menées en 2013	10
5. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures	17
5.1. Avancées 2013 sur le « projet Inter-Mondes ».....	17
5.2. Perspectives 2014 dans le domaine du développement.....	18
5.3. Perspectives 2014 dans le domaine de l'économie sociale.....	18
5.4. Perspectives à réfléchir.....	18
6. Rapport financier	19
6.1. Un mot sur les outils de gestion	19
6.2. Quelques considérations sur l'évolution de la santé financière d'Inter-Mondes	19
6.3. Situation du compte, plan de trésorerie et perspectives d'investissements futurs.....	19
7. Conclusions	20
Annexes au rapport moral.....	20

1. Introduction

L'année 2013 est marquée par de nombreuses activités qui confirment les avancées à la fois au plan financier et en termes de crédibilité et d'audience dans nos secteurs d'activité. Certaines activités sont la poursuite de travaux entamés en 2012 en particulier ceux menés sur fonds propres. D'autres sont de nouvelles activités. L'année est cependant plus marquée par une succession de contrats relativement modestes en termes financiers, et portant généralement sur plusieurs années ce qui limite l'effet immédiat sur les résultats annuels mais ancre plus Inter-Mondes dans une certaine sécurité... peut-être.

2. Vue d'ensemble des activités 2013

Comme les autres années, les réalisations ont été regroupées selon les grandes catégories suivantes :

- **Economie Sociale** : appui aux opérateurs d'économie sociale, à leur fédération (SAW-B), travail de recherches/études sur l'économie sociale, prospection/expérimentation, etc.
- **Développement** : appui aux acteurs de développement (ONG, communes, ...) à travers de l'accompagnement à des identifications de programmes, des suivis, des évaluations, des diagnostics organisationnels ou institutionnels, etc.
- **Formation / Intervention** : interventions dans des séminaires, accompagnement de travaux de fin d'étude, participation à des cours, etc.
- **Administration / Comptabilité** : gestion de Inter-Mondes

Remarque les fonds APE concernent surtout le volet Economie sociale et la gestion d' Inter-Mondes à travers la mise à disposition du Coordinateur sur ces dimensions de l'organisation.

2.1. Les pages qui suivent détaillent les différentes prestations et services réalisés l'année 2013 par Inter-Mondes.

ACTIVITES 2013	Commentaires
Prolongements de chantiers 2012	
<ul style="list-style-type: none">- Evaluation des projets de Santé de l'AFD (Etat français) avec C2G Conseil (M. Totté)- Appui au groupe Education du F3E sur les pluri-acteurs en France (M. Totté)- Appui du GREF pour la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation (M. Totté)- Appui entr'Aides Marolles en Belgique (P. De Leener et M. Totté)- Recherche sur la gouvernance des entreprises et leur poids comme acteurs de changement dans la société (avec SAW-B)	Enjeux de développement de services dans une perspective de long terme (impact) davantage que dans l'accompagnement de projets. Ces activités vont dans le sens d'une recommandation d'IM qui plaide pour le passage d'une logique « projet » à une logique « service », service étant à entendre ici au sens large de « service commun » ou de service à la société et à sa transformation.

Nouveaux chantiers 2013

- Evaluation Negos GRN – GRET France (Totté)
- Etude sur les mécanismes de Suivi et Evaluation des organisations de la société civile malgaches pour l'ECDDPM (Totté)
- Audit Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale, METPS Congo (De Leener)
- Evaluation du partenariat avec Union des Gouvernements, Cités et communes d'Afrique (UGLUA) et Echos Communication au Maroc, développement du concept et de l'approche Coaching territorial (De Leener)
- Appui Avocats Sans frontières (De Leener)
- Appui au développement de logiques d'action sur le changement dans le fonctionnement des sociétés au moyen de l'instrument « projet », avec le CIDR (De Leener et Totté)
- Evaluation des réseaux de bénévoles Ingénieur Sans Frontières (De Leener et Totté)
- Misereor Evaluation du réseau des structures pour le développement durable BIMTT (De Leener)
- Animation d'un réseau de structures africaines et panafricaines sur la manière d'affronter les défis de la souveraineté alimentaire et de l'économie agraire soutenable (Réseau Inades Formation)
- Divers appuis à des équipes universitaires de l'UCL, l'Ulg et l'ULB pour la CUD (Totté et De Leener)
- Appui à la réflexion des ONG belges engagées en RDC dans le secteur de la santé en matière d'Analyse concertée de contexte (ACC), avec ACODEV, CEMUBAC (De Leener)

La plupart de ces chantiers concernent et alimentent notre perspective centrale qui est celle du rapport au changement. En parallèle de ces travaux Inter-Mondes a particulièrement avancé cette année dans la rédaction d'un ouvrage sur la question du changement et de son fonctionnement dans les sociétés.

Autres / Divers

- Poursuite du chantier d'ouvrage sur le changement
- Investissement dans différents ouvrages sur l'économie et ses mutations pour la bibliothèque d'Inter-Mondes.
- Réalisation de notes de lectures d'ouvrages principalement en économie.
- Mise à jour du site inter-mondes.org.

2.2. 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 propres à IM que sont : (1) les façons de faire « gouvernement » (c'est-à-dire bien au-delà de la gouvernance), (2) 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 du fonctionnement des sociétés contemporaines. La reprise en main citoyenne de l'économie et de la pensée économique devient une urgence qui doit conduire à mobiliser tous les acteurs,

même ceux qui, au départ, n'ont pas de compétence ou d'attraction particulière pour l'économie. Laisser l'économie aux mains des économistes revient à se soumettre à la dérive du monde.

Après les investissements réalisés en 2011 dans le sillage de travaux sur la violence et la gestion des conflits (à travers, notamment, une évaluation de programmes du CCFD au Burundi), en 2012 et 2013 nous avons franchi un nouveau pas en cherchant à mieux expliciter ce qui pouvait lier tous les différents chantiers Inter-Mondes et constituer une sorte de cadre structurant pour la pensée et l'action d'Inter-Mondes. L'importance en particulier de disposer d'une **théorie du changement comme référence structurante de tous nos travaux** est apparue importante lorsque nous avons tenté de rédiger une note théorique sur l'économie sociale (présentée lors d'un atelier en février 2012). Au fil de nos échanges, et des différents chantiers qui nous « habitaient », il est apparu indispensable de travailler beaucoup plus l'articulation entre *psychogenèse* (comment les sociétés se transforment au départ des changements opérés par *et* chez les individus) et *sociogenèse* (comment le fonctionnement des sociétés contemporaines se transforment avec pour effets de déclencher des changements à l'échelle des collectifs et des individus) dans la perspective de mieux caractériser le changement et son fonctionnement. Les travaux avec le CCFD mais aussi les recherches conceptuelles qui ont été faites en juillet et août 2013 ont en particulier permis de réfléchir en profondeur la question des mécanismes fondateurs des inégalités ou violences qui se logent au cœur du fonctionnement des sociétés. La perspective de la *vicariance* (au sens de substitution ou transfert de places, de fonctions ou de rôles) a été régulièrement utilisée sans que nous ayons encore épuisé toute sa richesse et son potentiel heuristique. Chacune des activités menées par IM est venue alimenter cette réflexion tout au long de l'année 2013. Elles renforcent l'idée d'un véritable besoin - dans le secteur du développement ou de l'économie sociale et solidaire – pour des référents plus solides sur la question de savoir ce qu'est le changement et surtout comment il fonctionne. Nous avons donc établi une note sur la théorie du changement selon Inter-Mondes vers le mois de septembre-octobre 2012¹. Ce travail est apparu tellement important et riche encore de nouvelles questions que nous nous étions proposé de le développer en 2013 sous la forme d'un ouvrage à plusieurs voix avec des complices très engagés depuis longtemps sur ces questions (Sophia Mappa).

De ce point de vue, l'année 2013 confirme combien le travail conjoint entre nous parfois sur les mêmes dossiers participe à construire des visions toujours plus précises et convergentes pour Inter-Mondes. Visions constamment renforcées et réécrites donc et qu'il est important de rappeler comme on a pris l'habitude de le faire depuis quelques années dans nos rapports d'activité.

3. Notre cadre politique de référence et son articulation concrète avec notre action en 2013

Nous reprenons et confirmons les indications qui avaient été débattues en 2011 et 2012, qui servent de boussole à Inter-Mondes Belgique. De manière générale, tous nos efforts promeuvent *l'interpellation transformatrice* sur le sens des dynamiques qui donnent vie et structurent la société d'aujourd'hui. C'est à ce niveau que notre ASBL apporte une véritable valeur ajoutée :

¹ http://www.inter-mondes.org/IMG/pdf/Note.Changement_IM.pdf

- 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 et de dépossession généralisée* 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 », l'Etat devenant plus que jamais auparavant un instrument au service des oligopoles qui dominent le monde. Moins que jamais, l'Etat n'incarne l'intérêt collectif ou la volonté générale tandis que la frontière entre la sphère publique et la sphère privée s'estompe. L'Etat est devenu un simple agent régulateur des marchés au bénéfice de ceux et celles qui les contrôlent.

Inter-Mondes ambitionne de contribuer à l'action sur la compréhension des mécanismes fondamentaux qui génèrent la domination, l'exclusion, l'exploitation, la dépossession 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, notamment l'économie dite 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 inter-dépendances 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, depuis toujours, 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 des interventions auprès de tiers 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 **interpeller**, 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 champs d'intervention et d'y remettre en débat les **impensés** de manière créative et... politique. Notre intention est clairement d'exercer une influence. Non pas sur des contenus ou des messages précis, ce qui nous ferait basculer dans le camp des messianismes, 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 arrogante 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 dec poursuivre le questionnement initié. Et nous l'incitons, au besoin même nous l'aidons, à *expérimenter*, à passer à l'acte créatif et créateur.

De même qu'en 2011 et 2012, toutes les missions menées en 2013 ont été animées du même esprit. En cela elles avaient chaque fois l'allure de chantiers au sens complet du terme. De manière générale, nous avons promu un questionnement incisif pour porter à l'avant-plan l'importance de venir chez l'autre avec des réponses à des questions qui se posent chez nous, sans approfondir les façons dont les questions se posent là-bas, avant même d'essayer de voir quelles sont les réponses que les autres y apportent d'eux-mêmes. Nous avons injectés de la pensée politique et une perspective critique dans des secteurs où l'instrument, et la pensée instrumentale, tendaient à évacuer toute autre préoccupation.

Dans notre *évaluation des projets de Santé* financés sur l'instrument « initiative ONG » de l'Agence Française de Développement, nous avons proposé que cet instrument soit l'occasion d'un apprentissage à passer d'une logique de projet (avec ces contraintes spécifiques de partenariats bi-univoque, de temps et de moyens) à une logique de service, garante d'une co-production des services de santé entre les nombreuses catégories d'acteurs dans ce secteur. La difficulté qu'avait l'AFD à accepter que des ONG travaillent avec des pouvoirs publics à partir de cet instrument normalement destiné à l'appui à la Société civile, devenait ainsi une opportunité d'apprentissage à faire plus et autrement. De même, ce travail a été particulièrement intéressant sur la question du genre, car une des expériences les plus avancées en la matière montrait que les résultats étaient surtout le fait des capacités des animatrices africaines à pratiquer un autre genre que celui proposé par les femmes de l'ONG françaises. Le débat, parfois âpre avec certains membres du comité, montre l'importance d'une réflexion beaucoup plus pointue sur la question et débarrassée du terrorisme intellectuel qui y règne de plus en plus.

Le partenariat initié avec ECHOS COMMUNICATION sur *l'évaluation de leur programme Harubuntu* nous a mis sur la piste d'une question importante : comment dépasser la célébration d'individus porteurs de changement et de leurs actes, pour initier un vrai débat au sein des sociétés sur les mécanismes du changement. Comment en partant du changement personnel, fort porté par Echos Communication, faire le lien avec le changement sociétal ? Les instances de l'ONG apparaissant particulièrement intéressée par un appui méthodologique sur cette question dans la mouvance de ce que Philippe De Leener avait déjà entamé avec eux pour produire une « charte Harubuntu ».

En animant un processus de *réflexion sur le pluri-acteur dans l'Education (F3E)* l'occasion était belle de replacer la question de la réflexivité et de la régulation au sein de collectifs d'acteurs. L'enjeu-là était notamment d'équilibrer la nécessité d'une réflexion suffisante sur les enjeux du pluri-acteur et la tendance à vouloir des outils « clefs sur porte » pour mobiliser, suivre et co-évaluer entre acteurs. Le guide produit (et pour lequel un accompagnement est encore en cours en 2013) équilibre assez bien de l'avis des ONG les deux dimensions.

Enfin, 2013 prolonge aussi notre recherche transversale sur l'appréciation de *l'impact* et la prolonge par une réflexion plus générale et surplombante sur le changement et son fonctionnement dans les sociétés contemporaines. 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 dans quel 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 ? La relation de long cours qui s'est établie sur cette question avec une ONG française de grande dimension, le CCFD, et qui s'est élargie à d'autres structures (par exemple le CIDR ou ASF Belgique) illustre cette ligne d'action. Ces efforts conduisent à développer une conception alternative de l'impact et du changement mais visent aussi à mettre au point toute la batterie d'instruments, de dispositifs, de méthodes, de démarches, d'approches qui rendent praticable – et effectivement pratiquée – une telle innovation.

4. Vie et réalisations en 2013

4.1. Au niveau du personnel engagé

Le personnel a été maintenu à 1,5 équivalent temps plein. La question de l'engagement de nouvelles personnes pour enrichir l'équipe réapparaît régulièrement mais moins de notre part que du fait de sollicitations d'extérieurs qui souhaiteraient travailler avec Inter-Mondes.

Etant donné la taille de l'organisation et le fait qu'elle bénéficie de très peu de subsides, la règle adoptée maintenant depuis quelques années est que tout nouveau poste en interne devrait trouver ses propres sources de financement.

Un autre argument est apparu au fil du temps limitant nos efforts à agrandir l'équipe : les moyens accordés à toute nouvelle recrue sont autant de ressources qui ne seront pas affectées à des chantiers effectués sur fonds propres avec d'autres organisations et qui peuvent se révéler aussi stratégique qu'intéressante pour le développement de nos savoirs penser et faire.

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

Les nouveaux partenariats cette année 2013 concernent d'abord l'ECDPM. Il s'agit là d'un partenariat important, stratégique, pour Inter-Mondes car il nous associe à une fondation prestigieuse qui fait un travail remarquable d'interpellation des politiques européennes de coopération en particulier. L'appui est théoriquement fixé sur trois ans mais seule une évaluation d'une vingtaine de jours a pour l'instant été menée à Madagascar sur la pérennisation des mécanismes de suivi&évaluation des OSC malgaches.

Un autre fort important pour nous est celui entamé avec le CIDR depuis septembre pour les accompagner dans leurs ateliers de septembre qui réunissent les différentes équipes de terrain, autour de la question du changement. Le CIDR nous a introduit dans un programme qui devrait nous permettre de suivre leurs activités et de continuer le travail sur le changement pendant 3 ans.

D'autres consultations plus ponctuelles ont démarré avec des structures comme le CEMUBAC, ou ASF ou encore Echos Communication qui laissent présager de partenariats plus soutenus dans le futur.

Pour le reste quelques partenariats entamés depuis quelques années se poursuivent. C'est le cas avec le **CCFD** (France) notamment par rapport à un appui du siège à l'implémentation d'une *approche pour déclencher et mesurer l'impact* dans l'organisation du CCFD. C'est le cas également avec **SAW-B et l'Entraides des Marolles en Belgique**. Et en Afrique, avec le réseau **INADES FORMATION** (Abidjan).

Différentes perspectives de travaux se négocient pour l'instant avec C2G Conseil, Broederlijk Delen, la Région Picardie.

Inter-Mondes reste aussi en contact avec le **Laboratoire Citoyennetés** au Burkina Faso et le réseau **ENDA Inter-Mondes**. Ces relations sont cultivées essentiellement par les collaborations que nous avons sur nos consultances en particulier l'évaluation du programme Negos qui réunissait ces deux entités sur la question de la gestion décentralisée des ressources naturelles et foncières.

La concrétisation cette année 2013 des négociations menées avec la **SAW-B** conduisent à de nouvelles perspectives pour 2014 mais dont les contours restent à définir. Il s'agirait globalement de continuer à produire des récits sur les entreprises d'ESS.

4.3. Les activités menées en 2013

4.3.1. Activités d'appui à l'économie sociale

2013 a été le théâtre de deux domaines d'investissement, un programme de recherche action en complicité avec la fédération SAW/B d'une part et, d'autre part, une intervention d'accompagnement d'une transition institutionnelle dans une ONG, le Collectif d'Echange des Technologies Appropriées. Ces deux interventions se sont faites **professionnellement mais bénévolement** au sens où il n'y a eu aucune rémunération de la part de tiers tandis que la totalité des frais ont été assumés par Inter-Mondes Belgique. Dans les deux cas, il y a eu à la fois recherche et action en lien étroit avec une même préoccupation : comment fonctionne le changement et comment l'inscrire dans les dynamiques institutionnelles ? Dans ce rapport, nous passons en revue les deux chantiers qui peuvent être considérés comme autant de laboratoires.

i. Recherche-Action sur le changement avec SAW/B

Par le passé, et cela dès 2006, Inter-Mondes Belgique a collaboré étroitement avec des entreprises liées au réseau SAW/B, notamment des entreprises d'économie sociale spécialisée dans le recyclage informatique ou bureautique. En 2012, des échanges ont été initiés avec SAW/B dans le but de mener de concert une réflexion sur le changement, un thème fédérateur appliqué particulièrement à l'économie : quelle autre économie, comment pratiquer autrement l'économie ? En effet, comme son nom l'indique, l'économie sociale prend l'économie pour cible principale en portant à l'avant-plan la perspective suivant laquelle les entreprises qui se revendiquent de ce mouvement pratiqueraient et vivraient sans doute autrement l'économie. Une question nous a plus spécialement mobilisés : **comment ces entreprises, par leurs pratiques, en interne comme en externe, contribuent-elles à des changements profonds de notre société, et tout notamment comment y renouvellent-elles l'économie, ses formes, son fonctionnement et ainsi sa rationalité ?** Pour aborder une telle question, nous l'avons décomposée en trois autres plus faciles d'accès au contact direct du terrain où ces entreprises d'économie sociale sont en activité : (i) quels changements dans le travail vécu, les pratiques mais aussi la gouvernance ?, (ii) quels changements ou effets au niveau des travailleurs ? et (iii) quels changements ou effets dans le milieu ou le secteur où travaillent ces entreprises ?

En fin 2012, après plusieurs rencontres entre SAW/B et Inter-Mondes Belgique, un plan de travail concret et une méthodologie sont mis au point. Sur le plan de la méthode, l'idée était de proposer à des entreprises volontaires de mener une recherche sur le changement en proposant à des travailleurs et dirigeants d'entreprises sélectionnées de produire un récit collectif des transformations vécues. Le récit serait produit avec des travailleurs réunis en groupe de travail de 8 à 10 personnes au maximum dans le sillage de 3 ou 4 rencontres de 2 ou 3 heures animées par un tandem d'intervenants SAW/B et Inter-Mondes. En pratique, une dizaine d'entreprises d'économie sociale ont été contactées en fin 2012. Parmi celles-ci, trois ont manifesté leur intérêt, la **menuiserie Cherbai de Hasin, non loin de Marche-en-Famenne** (10 travailleurs), **l'entreprise de formation professionnelle Forma de Namur** (12 employées) et **l'entreprise spécialisée en développement durable Nos Pilifs** basée à Laeken (170 employés).

Avec chacune d'elle, un programme de rencontres a été décidé de manière à tenir compte de leurs activités et des périodes de meilleure disponibilité. C'est ainsi que, dans chacune d'elle, 4 rencontres de 2 à 3 heures, réunissant selon les cas, entre 5 et 12 travailleurs, ont eu lieu en général à intervalle de 3 ou 4 semaines : de mars à mai avec Cherbai, de septembre à décembre avec Forma et Nos Pilifs². A l'issue de chaque rencontre, l'équipe SAW/B inter-Mondes rédigeait un compte rendu des travaux de la précédente réunion, compte rendu qui servait de point de départ pour la nouvelle rencontre. En règle générale, le scénario des rencontres a pris une forme relativement similaire. La première rencontre était consacrée à une présentation du projet, son origine, sa méthodologie et ses finalités à la suite de quoi une visite détaillée des lieux de travail était conduite. La seconde rencontre était principalement destinée à l'analyse de l'activité professionnelle et de ses effets. Lors des troisièmes et quatrièmes rencontres, les questions plus spécifiques de la gouvernance interne, des changements qui ont marqué le fonctionnement interne et des effets sur l'environnement de travail, selon les clients ou les partenaires ou plus largement la société locale, étaient au menu des échanges. Une cinquième rencontre est prévue lors du premier trimestre 2014 avec chacune des entreprises qui ont participé. L'objectif de cette dernière rencontre est l'enrichissement et la validation d'un draft de récit. En fin 2013, le premier draft a été réalisé pour Cherbai tandis que ceux de Forma et Nos Pilifs sont en cours de réalisation. Les récits se présentent sous la forme d'un texte d'une vingtaine de pages.

En 2014, plusieurs activités sont prévues pour valoriser ces récits. Tout d'abord une journée d'études prendra la suite en s'attachant à valiser l'une ou l'autre question clef soulevée dans les récits. Cette journée sera montée au cours du premier semestre 2014 avec les entreprises visitées et qui s'adressera, non seulement à l'ensemble des acteurs du secteur, mais également aux autorités politiques et aux communautés universitaires concernées. A la suite de cette journée, un ouvrage sera rédigé conjointement avec SAW/B pour faire le bilan de cette expérience et porter à la connaissance du public les leçons qui s'en dégagent. Cette publication sera destinée aux professionnels du secteur de l'économie sociale et devrait aboutir vers la mi-2014. Ensuite, sur la base des résultats obtenus, dans le courant du second semestre, une seconde vague d'investigations et de récits sera organisée avec d'autres entreprises volontaires dans le but d'approfondir des questions qui auront été formulées à la suite des récits et dans le sillage direct de la journée d'études.

En cette fin 2013, bien que le processus ne soit pas encore achevé, quelques conclusions peuvent être tirées. Tout d'abord, bien que le travail n'était pas prévu ni conçu dans cet esprit, il s'avère que les rencontres ont déclenché une intense réflexion chez les travailleurs mobilisés. Tous et toutes ont vécu ces rencontres comme des moments privilégiés pour parler – mais aussi réfléchir – et pour prendre de la distance sur leur travail quotidien, en particulier ses enjeux et le sens de leur engagement en termes de changement. Ces rencontres ont ainsi été vécues comme des moments réflexifs qui ont permis de revisiter en équipe les hypothèses à la base du travail en économie sociale. Elles ont été vécues sur le mode d'un accompagnement mettant au passage en lumière une fonction importante pour le développement des entreprises et du secteur de l'économie sociale. Chaque entreprise a offert l'occasion d'examiner en profondeur une question d'importance en économie sociale, le défi de la coopération à Cherbai, le défi de l'inclusion à Nos Pilifs et le thème de la valorisation des marges à Forma.

²- Au total, 22 travailleurs ont ainsi été mobilisés une dizaine d'heures.

Parmi les conclusions qui semblent se dégager, on peut particulièrement souligner certains enseignements :

- (i) deux difficultés qui semblent caractériser les entreprises, d'une part la difficulté à anticiper, d'autre part la difficulté à engager la réflexivité. Non pas que les entreprises en seraient foncièrement incapables mais, en pratique, les occasions, circonstances, méthodes ou démarches paraissent faire défaut, d'où l'intérêt des interventions comme celles qui ont été initiées,
- (ii) le défi de l'apprentissage dans et de l'action, apprendre à apprendre,
- (iii) deux impensés semblent aussi frapper l'analyste extérieur, deux impensés en attente d'être investis : (1) l'économie est pratiquée comme elle se présente aux portes des entreprises, on s'y adapte, de sorte qu'il n'y a pas de véritable réflexion économique alternative et (2) l'action politique avec des luttes sociales qui ne sont pas profondément investies comme finalités vers lesquelles se déployer,
- (iv) l'existence d'un lien étroit entre dynamiques de changement en interne et dynamiques de changement en externe

ii. Autres formes d'appui

Un travail important a été réalisé par la Maison Médicale « Entr'Aides Marolles » qui devrait trouver des prolongements avec la Fédération des Maisons Médicales. Il s'agissait d'accompagner la Direction de cet établissement dans sa démarche de refondre l'Accueil sur de nouvelles bases. Si une partie du travail a été payé par Entr'Aides des Marolles, un temps beaucoup plus important a été investi par Inter-Mondes Belgique qui mettait à disposition deux personnes pour réaliser le travail. Un diagnostic a été élaboré de la situation de l'Accueil dans l'organisation et des scénarios de changement ont été proposés. En 2014 il va s'agir d'accompagner la Maison Médicale à mettre en œuvre un certain nombre de ces changements projetés.

Autres

- Participation à des événements (séminaires et colloques) organisés sur la question de l'Economie sociale ;
- Investissement dans différents ouvrages sur l'économie pour la bibliothèque d'Inter-Mondes et recherche à partir de ces ouvrages pour une refondation du rapport à l'économie
- Réalisation de notes de lectures d'ouvrages

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

i). Transition institutionnelle du COTA ASBL

L'engagement vis-à-vis du COTA est liée au fait que le coordinateur d'Inter-Mondes y a travaillé pendant 9 ans et que les difficultés institutionnelles du COTA actuellement l'ont conduit à accepter de fournir des appuis au-delà de ses charges.

Le COTA – Collectif d'Echanges pour la Technologie Appropriée est une ONG surtout active dans la partie francophone du pays, en appui aux autres ONG. C'est une ONG de service qui ne réalise pas de projets au Sud mais appuie ses pairs à développer de tels projets.

La crise interne que connaît le COTA nous a conduit à exercer plusieurs formes d'accompagnement au changement :

- en fin 2012 début 2013 : définition des termes de références de journées d'échange avec le CA et l'équipe autour de la question du changement organisationnel et institutionnel ; recherche de personnes compétentes pour animer ces journées (négociation avec ces personnes)
- entre mars et juillet : aide à la définition d'un profil de poste pour le futur SG du COTA
- en juillet et août 2013 : nous avons assuré la direction étant donné le départ de la Secrétaire Générale et le besoin de recruter un nouvel SG. Durant ces deux mois nous avons (i) défini une démarche de recrutement avec des critères précis ; (ii) dirigé le recrutement d'un bout à l'autre du processus ; (iii) travaillé avec certaines personnes de l'équipe à des dossiers urgents (élaboration nouveau programme de financement pour 2014-2016).

En tout près de 25 hommes.jours ont été consacrés à ce travail.

Ce travail doit se continuer avec le COTA. L'installation d'un nouvel SG apparaît concluante pour l'instant et des solutions sont mises en place pour sortir cette organisation de sa dépendance financière et de ses problèmes institutionnels. Le travail doit continuer en 2014 par la mise en chantier de différentes thématiques avec les principales instances du COTA. L'appui d'Inter-Mondes reste très important pendant cette année qui reste une année de transition pour le COTA.

L'accompagnement au COTA fait prendre la mesure des importantes mutations en cours dans le secteur de la coopération au développement et la forte dépendance de ces organisations aux fonds de la Direction Générale du Développement. L'évolution de la Coopération allant dans le sens plus général aux sociétés, d'une meilleure prise en compte de la forte interdépendance entre problèmes du Nord et problèmes du Sud, il y a un enjeu à reconvertir au moins partiellement les ONG sur des problématiques belges voire européennes. Cette préoccupation n'est pas nouvelle. Le travail avec le COTA conforte Inter-Mondes dans sa position d'appui-accompagnement autant que d'interpellation à ouvrir ce secteur en difficulté par rapport à ses façons de concevoir le développement.

ii). Autres formes d'appui

Ce volet est financé en grande partie par les commanditaires des travaux (essentiellement consultance), mais appuyé en partie dans bon nombre de cas par les APE pour l'élaboration des offres et la recherche ex-ante et ex-post bien au-delà des « contrats » afin .

Evaluation des projets de Santé des ONG françaises pour l' Agence Française de Développement

Poursuite du travail démarré en septembre 2012 et qui s'est prolongé jusque fin de l'année 2013. Il porte sur l'évaluation de 20 projets d'environ 13 ONG française et constitue un exercice inédit d'évaluation à la fois spécifiques de projets mais aussi d'évaluation sectorielle et stratégique dans le domaine de la santé au Burkina Faso, Mali et Cambodge. Le rapport peut être trouvé sur <http://www.afd.fr/home/publications/travaux-de-recherche/PublicationsExPost/serie-evaluation-capitalisation>

Appui de Avocats Sans frontières

Appui au renforcement de la méthodologie de planification, suivi et évaluation des formations au sein de ASF. Cet appui concernait :

- La conception des formations et l'analyse des besoins en formation,
- La planification des formations dans une optique de déclencher du changement,
- Le suivi des effets de transformation des formations
- L'évaluation des formations et de ce qu'elles déclenchent dans leur sillage.

En même temps, à travers ces appuis, l'approche à double détente (mener une activité dans un secteur précis et en même temps s'attaquer à une cible de changement structurel) a été testée.

Poursuite du travail d'Accompagnement d'ONG françaises à la capitalisation des démarches pluri-acteurs dans l'éducation

Mené pour le compte du F3E (Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et Évaluations) de travail consiste à aider 5 ONG françaises à élaborer un guide sur les démarches Pluri-acteurs dans l'éducation. Fin 2012 nos rapports ont été rendus mais un travail supplémentaire devrait être fait en 2013 pour finaliser le guide et en réaliser divers sous-produits. Ce travail, très apprécié, conduit le F3E à envisager de conduire d'autres processus de ce type dans d'autres secteurs.

Evaluation programme SHAKA de Ingénieurs Sans Frontières

Démarré fin 2012, cette évaluation a été réalisée et finalisée au premier trimestre de 2013. Elle s'inscrivait dans un contexte de changement de direction.

L'évaluation un programme NEGOS-GRN pour l'ONG française GRET

Il s'agissait là d'un travail important d'évaluation d'un gros programme de l'ONG française GRET financé sur fonds de l'UE et de l'AFD sur la gestion décentralisée des ressources naturelles. Le programme portait sur trois pays : Sénégal, Mali, Burkina Faso. La mission d'évaluation a été très bien acceptée et a été l'occasion pour nous de renforcer notre expertise sur les aspects fonciers et de gestion des ressources.

L'appui du Ministère de de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale (METPS) de RDC

Pour un audit organisationnel et institutionnel du Programme d'Appui à la Protection Sociale et pour l'élaboration du plan d'un nouveau programme. Ce travail, en dépit de ces conclusions plutôt négatives relativement aux programmes sous évaluation, a été particulièrement apprécié par le Ministre et la démarche d'audit présentée comme un modèle du genre. C'est donc sur le plan des approches que des avancées ont été faites.

La poursuite des appuis à ECHOS COM,

Le premier trimestre 2013 a vu la finalisation de l'évaluation du programme Harubuntu de cette ONG. Un autre travail a été commis plus tard d'évaluation d'un programme de coaching territorial au Maroc. Ces deux travaux ont renforcé les synergies de vues et de travail entre nos deux organisations et des appuis à plus long terme sont envisagés.

GREF, F3E sur l'éducation

Les appuis à ces deux structures sont assez continus depuis quelques années. Pour le F3E il s'agit de l'appui à l'élaboration d'un guide concernant les démarches pluri-acteurs dans le domaine de l'éducation. Ce travail devrait se terminer en début 2014. Il a pris la forme de quelques jours d'appui par an seulement ces dernières années. En ce qui concerne le GREF nous sommes engagés dans un accompagnement à leur dispositif de Suivi-Evaluation et Capitalisation pour aider à formaliser les méthodes et outils. Dernièrement ce travail nous a conduit à aider à élaborer les Termes de Références de l'évaluation de leur programme multi-pays avec l'Agence Française de Développement.

ECDPM Madagascar

Accompagnement de l'European Center for Development Policy Management (Fondation néerlandaise) dans la réalisation d'études sur les mécanismes de renforcement de la société civile Malgache dans trois domaines : renforcement de capacités, financement et suivi & évaluation.

Ce travail devrait se prolonger sur 3 ans à raison de 2-3 semaines de mission par an.

4.3.3. Retour sur quelques résultats importants

L'année 2013 a surtout permis de tester et confirmer l'importance d'une alliance avec la SAW-B. La recherche-action menée dans les entreprises d'économie sociale sur le changement montre la difficulté pour celles-ci de prendre conscience de la particularité de leur modèle de gouvernance ou d'économie et donc la difficulté d'en faire bénéficier plus largement leur secteur et la société. Ceci plaide pour l'importance de tiers entre les entreprises et la société, en capacité de donner à voir ce qui se fait de différent par rapport aux modalités et à la pensée de l'économie classique. Ce rôle est actuellement assumé par la fédération SAW-B. L'étude montre cependant que l'extrême diversité des modèles nécessite des grilles d'analyses solides afin d'en dégager des référents plus généraux. Basé sur une certaine capacité à reconnaître différentes cultures organisationnelles (ou géographiques) notre travail donne donc de la valeur à ce rôle. Il permet d'en préciser l'importance autant que de fournir quelques pistes pour mieux encore renforcer son potentiel.

De manière plus générale il montre aussi l'importance d'organisations permettant une auto-institution de nouveaux référents plus largement qu'au sein de la seule organisation. Des organisations établies entre les individus-travailleurs et la société, entre les « entreprises » et la société. Il y a là pensons-nous une clef importante pour le changement qui ne se réduit pas seulement au seul secteur de l'économie sociale.

Appliqué aux ONG, ce constat apparaît également pertinent. Nos travaux montrent de plus en plus de difficultés au sein des ONG à « faire référence », à produire de nouveaux référents dans un secteur de plus en plus en crise (crise de valeur, crise de financement, crise institutionnelle). Les fédérations et coupes des ONG prises généralement dans des enjeux très généraux (la nouvelle réforme de la coopération au développement par exemple ou la gestion de diverses crises récurrentes (tsunami, épidémies, famines)) ont du mal à valoriser l'excessive diversité des modes de faire et de penser de leurs membres. Un travail plus rapproché au centre de l'activité de ces organisations donnerait pourtant beaucoup de choses à voir sur les alternatives possibles dans un secteur qui apparaît de plus en plus en crise.

Au total donc, les deux versant de Inter-Mondes s'enrichissent l'un-l' autre pour mieux penser le non-marchand, ses richesses comme ses faiblesses. **De plus en plus orienté sur le changement – la pensée du changement comme sa pratique concrète – le rôle d'Inter-Mondes occupe une niche qui manifestement manquait.**

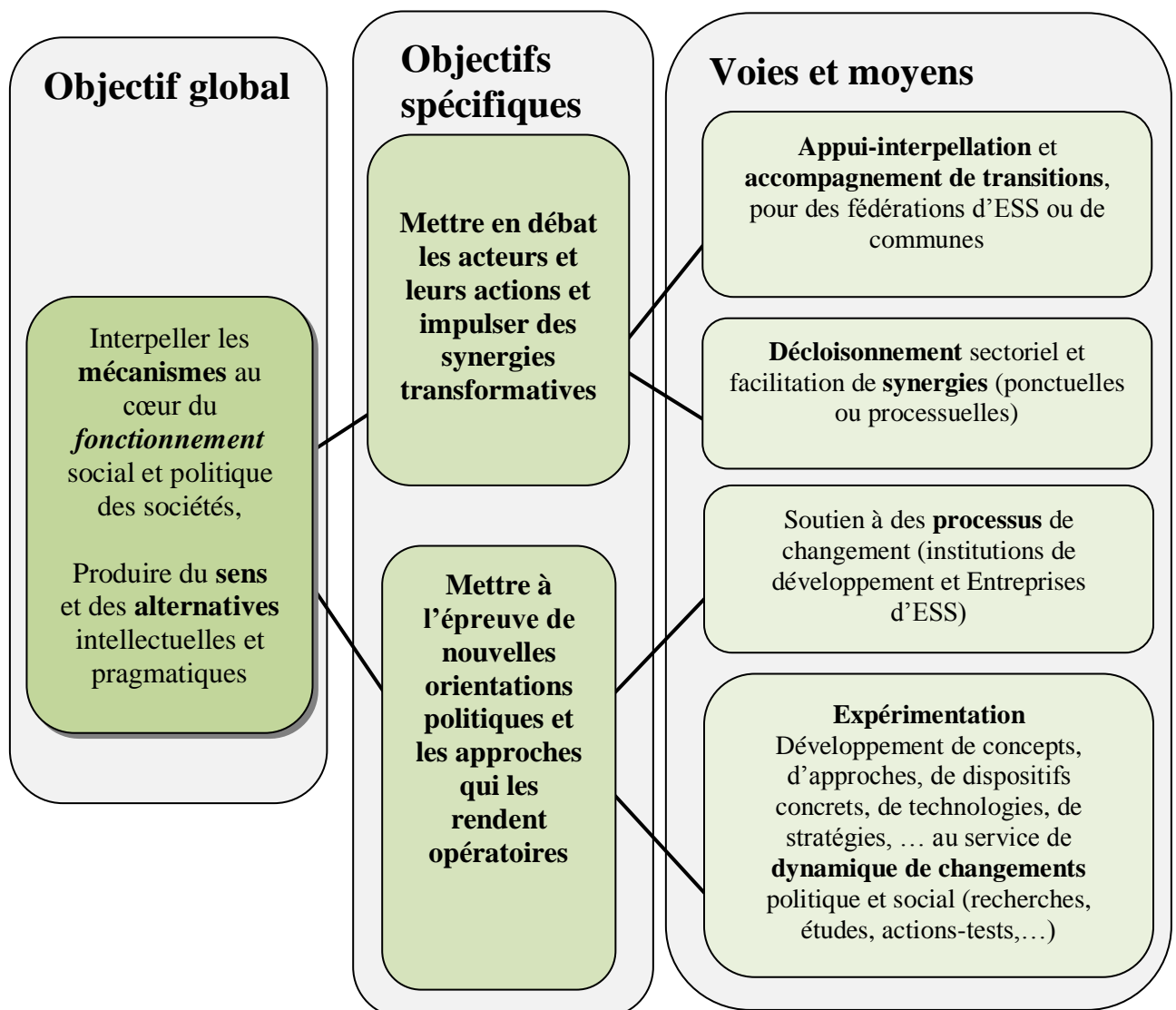
5. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures

5.1. Avancées 2013 sur le « projet Inter-Mondes »

Le travail sur le changement – appuyé cette année par la rédaction d'un ouvrage sur la question – continue d'alimenter bien des réflexions et des alliances. Notamment avec le CCFD depuis quelques années déjà, mais aussi avec le CIDR (importante ONG française) qui nous demande d'animer quelques jours lors de ses ateliers de rencontre annuelle des équipes, autour de la question du changement.

Cette perspective visant à requestionner la coopération, le développement, par le rapport au changement, nous semble de plus en plus pertinente, en dépit parfois des difficultés qu'elle peut avoir à entrer en résonance avec certains dispositifs d'acteurs. Ces résistances alimentent du reste beaucoup la réflexion et l'enrichit généralement à la fois sur le plan théorique et sur le plan pratique.

Le cadre définit dans les rapports précédents reste cependant identique :



5.2. Perspectives 2014 dans le domaine du développement

Les perspectives 2014 en termes d'activités ne sont pas extrêmement diversifiées mais devraient nous permettre de continuer sur notre lancée. Parmi les grands chantiers acquis, nous soulignons particulièrement les suivants :

- Poursuite du « reengineering » du service d'Accueil de la maison médicale des Marolles...
- Poursuite et renforcement de l'appui au CCFD sur les enjeux et outils pour produire et mesurer les impacts ;
- Evaluation du projet PADSU du CIDR à Madagascar³
- Evaluation de deux programmes de la Région Picardie, au Bénin et au Niger de mai à octobre
-

Différentes 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 septembre environ.

Les bénéficiaires engrangés en 2013 ayant partiellement abondés un fonds de sécurité et d'approvisionnement chez TRIODOS, les nouveaux s'il y en a, devraient essentiellement permettre de continuer :

- le travail avec la SAW-B d'élaboration de récits sur les entreprises d'Economie Sociale ;
- l'ouvrage sur le changement

5.3. Perspectives 2014 dans le domaine de l'économie sociale

Le travail en fin 2013 et début 2014 a abouti à un atelier de restitution le 15 mai 2014 réunissant un certain nombre d'Entreprises d'ES et posant la question des modèles de gouvernance et d'économie pouvant servir de ressources pour des changements plus sociétaux.

La démarche semble avoir eu un grand succès au niveau de la SAW-B qui souhaite cette année la publier sous forme d' « étude annuelle » dans le cadre de sa mission d'éducation permanente. Inter-Mondes participera à la rédaction de l'ouvrage et des discussions sont en cours pour continuer la démarche basée sur les RECITS avec d'autres entreprises.

5.4. Perspectives à réfléchir

Les possibilités de reproduire la démarche avec d'autres fédérations dans le domaine de la santé ou de la coopération au développement peinent à aboutir. La fédération des maisons médicales devrait réaliser un colloque courant de l'année. Le secteur de la coopération au développement subit une nouvelle réforme importante qui empêche de véritablement mobiliser les coupes autour d'autres enjeux durant l'année 2014 et probablement 2015. En revanche le travail mené par Philippe De Leener sur les ACC avec quelques ONG et en relation avec la plateforme ACODEV nous introduit déjà un peu plus dans ce secteur.

³ Evaluation déjà terminée au moment où l'on écrit ces lignes

6. Rapport financier

(Voir annexes pour les comptes détaillés)

6.1. *Un mot sur les outils de gestion*

Il n'y a rien de changé par rapport à l'année 2012. Les comptes sont toujours externalisés auprès du cabinet de M. Olivier Bodart qui nous accompagne avec beaucoup d'efficacité et participe régulièrement à nous informer notamment des nouveaux tés en matière de TVA.

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

Nous avons en fin 2013 ouvert deux comptes chez Triodos comme prévu lors de notre AG précédente pour un total de 12.500 € afin de mettre en épargne les provisionnements pour d'éventuels préavis à financer et autres amortissements. Cela n'a pas perturbé la trésorerie en 2013 mais des tensions sont apparues en 2014.

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

La situation en juin 2014 est un peu critique de fait d'un grand retard dans le paiement d'une avance au nouveau contrat avec la Région Picardie. Pour le reste les perspectives sont bonnes et devraient maintenir les résultats engrangés en 2013.

Nous avons pour l'instant les engagements suivants

- CIDR Madagascar (Evaluation PADSU, réalisée)	17.000,- €
- Région Picardie (Evaluation Bénin et Niger, En cours)	60.000,- €
- Avocats Sans frontières (Appui terminé)	4.000,- €
- CCFD (suite Impact)	10.000,- €
- Broederlijk Delen	8.000,- €
- Inades Misereor (Côte d'Ivoire Appui terminé)	8800,- €
- F3E pluri-acteurs	2500,- €
- ECDPM (suite appui)	non déterminé
- Entr'Aides Marolles	non déterminé
- BIMTT Madagascar	non déterminé

7. Conclusions

La recherche sur le changement, à deux niveaux, (i) comment il fonctionne réellement dans la vie des sociétés contemporaines et de leurs structures, notamment économiques et (ii) comment le porter à hauteur du *fonctionnement* des sociétés confirme sa place centrale dans toutes les interventions et actions d'Inter-Mondes. A cette quête transversale sur le changement s'est adjointe la nécessité de mener une réflexion de fond sur l'économie et sur les positions que Inter-Mondes devrait défendre et promouvoir à ce niveau. 2014 marque de ce point de vue une transition importante, certes déjà amorcée en 2013 mais consolidée en 2014. En effet, à nos yeux, il ne suffit plus de porter le changement dans la sphère politique, il faut aussi le porter dans la sphère de l'économie, notamment pour renouer ces deux univers qui étaient disjoints dans notre praxis (et dans le monde autour de nous où trop souvent on considère « naturel » que la politique consiste en fin de compte à ordonner la société pour qu'elle s'ajuste aux soubresauts des marchés). Or, il nous est apparu qu'il ne peut y avoir de changement politique sans transformation de l'économie, et vice versa, tout effort de changer l'économie doit se prolonger dans le domaine du gouvernement des hommes. Dans ce domaine, une perspective prend de plus en plus de poids, celle suivant laquelle la marchandisation que nous avons pris l'habitude de dénoncer n'est que le revers d'un autre processus sans doute plus profond et plus déstructurant encore, la privation et la dépossession d'un nombre grandissant de domaines de vie, d'action et de pensée. La crise financière, dont chacun souffre aujourd'hui, ne peut pas s'expliquer sans y voir la manifestation brutale d'un processus de dépossession à l'échelle planétaire.

La recherche et l'écriture de long cours engagé sur le changement nous a fait aussi découvrir l'importance de diversifier les angles d'approche et surtout de prendre à cœur la dimension culturelle. Des travaux engagés sur la Chine et la pensée chinoise en lien avec nos recherches et réflexions de longue date sur l'Afrique et les profondes différences qui peuvent mettre en tension les cultures d'Afrique et l'Occident nous ont mis sur le qui-vive et rendu plus prudents que jamais sur le recours à nos concepts et paradigmes pour comprendre les autres et l'Autre. Cette sensibilité imprègne dorénavant davantage encore nos travaux et interventions et enrichissent nos possibilités d'interpellations heuristiques. En retour, elle nous met sur la voie de fructueuses questions sur nos conceptions (de la démocratie, des inégalités de genre, du pouvoir,...).

Approfondissement de la sensibilité culturelle (et donc inter et transculturelle) et approfondissement de l'action politique dans le champ de l'économie, l'un et l'autre arrimé à notre pratique de l'interpellation et de l'expérimentation donne corps à deux élans fondamentaux, à deux lignes de développement, pensons-nous, pour notre ASBL.

Annexes au rapport moral

- Compte de résultat
- Bilan 2013
- Prévisions 2014