

Rapport moral année 2014

L'année 2014 fut une année de recentrage des activités de l'association.

Les années 2011 à 2013 ont essentiellement eut comme objectif de traduire des intuitions et des approches en projets concrets des projets, jeter des ponts entre des mondes qui se côtoient rarement : la coopération et les sciences humaines. Parce qu'il ne s'agit pas seulement de rajouter ici ou là un petit zeste de facteur humain à l'existant.

L'association s'est lancée dans la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets : les nouveaux outils et méthodes à notre disposition permettaient un passage vers des projets d'un autre type. De là sont nés le Coaching Territorial, l'École du Vivre Ensemble qui concrétise la déconstruction des préjugés, le lancement du Magazine n'GO, les femmes et hommes migrants qui interrogent la société diversité admise, ... Ces projets ont le vent avec eux et évoluent vite et bien.

Durant cette même période, il y a également des initiatives qui ont échoué. Le projet-phare Harubuntu n'a pas réussi sa mutation suffisamment rapidement et a été temporairement interrompu. Ensuite, Echos Communication a mis son expertise en communication (liens avec les médias, organisation d'événements, ...) en sourdine. Tous deux cherchent leur second souffle pour le moment.

En liens avec ces nouveaux projets, l'équipe a développé de nouveaux métiers au sein de l'ONG : intégrer le métier de la publication, développer nos compétences de formateurs, convertir les méthodes qui renforcent l'estime de soi individuelle en méthodes qui renforcent l'estime de soi collective, investir sur les réseaux sociaux, apprendre le fonctionnement avec les élus locaux et adapter les processus... Ces chantiers ont avancé de manière spectaculaire, l'amélioration continue est enclenchée.

Aujourd'hui, le défi reste d'ancrer les changements provoqués. Changements chez nos partenaires du Nord et du Sud et changements au sein de notre équipe pour qu'elle trouve son style d'intervention. Le principal piège rencontré, qui est la maladie de la coopération internationale, est de « faire à la place » des partenaires. Alors que la solution réside dans la juste répartition des rôles : laisser faire les partenaires ce qui leur appartient et assumer ce qui nous revient.

L'autre défi est de consolider les synergies entre projets : la cohérence est spectaculaire et les expertises facilement interchangeable d'un projet à l'autre. Ce qui se fait déjà, mais peut être fait encore bien plus.

L'état des lieux est qu'aujourd'hui l'association dispose de projets matures, bien pensés et attractifs, opérationnels et ayant un bon impact. A nous d'en faire bénéficier plus d'acteurs en les dupliquant et, ce faisant, nous améliorerons également leur robustesse, c'est à dire leur faculté de s'adapter à des contextes différents.

Le travail du Conseil d'Administration a porté sur l'accompagnement de l'association sur deux points en particulier :

- 1) **La révision de la vision et de la mission.** Trois objectifs étaient poursuivis par cet exercice :
 1. la vision-mission telle qu'elle existait n'était pas suffisamment précise que pour assurer une cohérence parmi les projets existants et, *a fortiori*, pas pour orienter l'organisation sur les projets futurs ;
 2. une volonté de simplifier la manière de présenter l'association et de dépasser de cette manière l'utilisation répétitive de jargons peu compréhensibles à l'extérieur et
 3. après les grandes évolutions traversées par l'ONG, que le CA puisse retrouver quelques lignes directrices claires qui actualisent l'identité de l'association. Tous ceci à l'issue d'une mise-au-vert de l'équipe et du CA en début d'année 2014.

Ce travail a nécessité de nombreux aller-retour entre l'équipe et le CA et aboutit aujourd'hui à une nette évolution soumise à l'AG: une analyse de contexte actualisée, une vision et une mission à destination des parties prenantes extérieures rafraîchie dans un langage compréhensible et une vision-mission interne qui clarifie mieux les ambitions internes de l'équipe. Une discussion est prévue lors de l'AG à ce sujet.

- 2) L'ONG connaît aujourd'hui une forte dépendance à la coopération belge (Direction Générale du Développement). Or, ce bailleur de fonds a entamé un processus de refonte profonde de ses conditions d'allocations de fonds en mettant l'accent sur deux éléments en particulier : la rigueur de la gestion pour minimiser ses risques et l'imposition de synergies entre acteurs de la coopération. L'année 2014 fut chargée d'incertitudes sur la manière dont cette volonté allait se traduire concrètement pour Echos Communication. Ce changement de contexte pousse l'ONG à **revoir son modèle économique**. Plusieurs pistes ont été dégagées et certaines sont déjà en œuvre : diversification des bailleurs de fonds institutionnels (réponses plus nombreuses à des appels à projets) et des mécènes (organisation d'un dîner de présentation), initiation d'une activité de consultance par l'ONG (un contrat pour une fédération internationale accompli) et l'entame d'une demande financement auprès de sociétés privées (lancement du processus tout récent). Pour le travail avec les entreprises privées, une politique portant sur le choix des entreprises potentiellement partenaires a été développée pour minimiser les risques de servir de faire-valoir pour des pratiques incompatibles avec celles de l'asbl.

Ce travail offre de nouvelles fondations à l'ONG pour poursuivre son développement et sa pérennité, en commençant par sa clef de voûte : un meilleur positionnement sur notre raison d'être sociétale : qui nous sommes et ce que nous faisons.

Les grands axes de travail qui se profilent pour l'année 2015 sont :

Continuer à appuyer l'équipe opérationnelle dans une amélioration continue de l'impact que leurs actions sur les changements sociétaux. Ceci est devenu une réalité au quotidien. Par exemple, l'ensemble de l'équipe suivra en 2015 une formation sur une meilleure intégration du « genre » dans nos opérations. Le travail d'amélioration des processus de gestion demandé par les bailleurs de fonds pourront certainement y contribuer. La grande stabilité de l'équipe est finalement aussi un bon signe.

L'ONG est plus systématiquement à la recherche d'alliances avec d'autres partenaires et recherche les bonnes modalités pratiques qui mèneront à des partenariats plus structurels, dans une relation de gagnant-gagnant.

Et enfin, le Conseil d'Administration vit aussi sa vie et certains de ses membres ont décidé de nous quitter, pour embrasser de nouveaux défis et/ou de nouveaux horizons. Cette Assemblée Générale devra renouveler certains mandats vacants.

Je vous remercie pour la confiance accordée et souhaite à l'association une bonne continuation dans la relève de ses défis.

Pierre Moorkens, Président