

INTER-MONDES BELGIQUE

Rapport d'activités 2019

Marc Totté
Philippe De Leener

mai 2019



INTER-MONDES BELGIQUE

Siège : 1, Place des Doyens (Bureau 330 A)
Adresse postale : Rue de la Lanterne magique, 32 boîte L2.04.01
1348 Louvain la Neuve (Belgique)
Bureaux Bruxelles : 21 rue Alexandre DE CRAENE 1030 Schaerbeek
Tel.: +32(0)491223242 - +32(0)474697967
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 : 2019 en quelques mots	3
2. Vue d'ensemble des activités 2019	3
2.1. Points de repère pour comprendre pourquoi et comment : en définitive qu'est-ce qui motivent nos efforts ?.....	4
2.2. Panorama des activités.....	5
2.3. Autres / Divers.....	6
3. Vie et réalisations en 2019	6
3.1. Quelques retours et enseignements des activités en 2019	6
3.2. Évolutions au niveau du personnel engagé	14
3.3. L'ouverture de nouveaux partenariats et la consolidation des anciens	14
3.4. Communication	14
4. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures	15
4.1. Avancées 2019 sur le « projet Inter-Mondes ».....	15
4.2. Perspectives 2020 dans le domaine du développement	16
4.3. Perspectives 2019 dans le domaine de l'économie sociale (sur fonds propres).....	17
4.4. Perspectives à discuter en AG	17
5. Rapport financier	18
5.1. Un mot sur les outils de gestion.....	18
5.2. Quelques considérations sur l'évolution de la santé financière d'Inter-Mondes.....	18
5.3. Situation du compte, plan de trésorerie, prévisions	18
5.4. Perspectives d'investissements futurs.....	18
7. Conclusions	19
Annexes au rapport moral	19

1. Introduction : 2019 en quelques mots

L'année 2019 est marquée par une double dynamique sur le pôle action d'Inter-Mondes :

- d'une part le retour à un fonctionnement surtout par missions commanditées et financées par l'extérieur dans le champ du développement (et du changement) ;
- d'autre part la poursuite et l'approfondissement de nos interventions en Belgique dans le champ du social (et du changement).

Cette double dynamique se nourrit l'une-l'autre, mais laisse peu de temps aux publications et aux recherches telles qu'elles se pratiquaient les années précédentes. Cela s'explique essentiellement par la fin des subsides APE sur le poste du coordinateur, qui permettait de disposer d'une certaine marge de financement pour de tels investissements.

Cette année 2019 est aussi marquée par la recherche d'une meilleure intégration de membres de l'AG dans les activités-contrats. Avec cependant la difficulté selon les différentes situations personnelles de ces personnes autant que celles, financières d'Inter-Mondes, d'engager en contrat à durée illimitée. Cependant, les avancées réalisées en 2019 permettent de réfléchir à nouveau frais à notre modèle économique.

Bien que ces efforts aient été partiellement interrompus par la pandémie au covid19, la réflexion se poursuit avec depuis 2020, l'augmentation du temps de travail de Philippe De Leener de 50% à 75%.

Le travail lancé à partir de septembre 2018 autour de la notion d'interculturel, à un moment marqué par les émotions autour de la question de la décolonialité, suit son cours. Avec toujours plus la préoccupation d'approfondir le défi psychoculturel dans les dimensions plus sensibles, plus intimes, plus profondes du fonctionnement du changement.

Ce rapport reprend par le menu les différentes activités avant de développer un peu plus comment ces activités alimentent la perspective générale d'investissement dans le fonctionnement intime du changement.

2. Vue d'ensemble des activités 2019

Comme les autres années, les réalisations sont regroupées selon les quelques grandes catégories que l'on a l'habitude d'investir :

- **Economie Sociale** : comme les autres années notre président a continué son investissement comme co-président de la principale fédération d'économie sociale et solidaire de wallonie-Bruxelles, la SAW-B.

- **Développement / Interventions** : il s'agit d'appuis aux acteurs de développement (ONG, communes, institutions publiques...) à travers de l'accompagnement sous des formes diverses, identification de programmes, suivi interpellant de programme, évaluations, diagnostics organisationnels ou institutionnels, etc. Cette année, ces activités ont plus particulièrement « travaillé » une dimension jusqu'alors peu investie par Inter-Mondes : l'éducation au développement ;
- **Formation / Intervention** : à noter un infléchissement des interventions dans des séminaires, dû à la perte des APE qui oblige à une course aux consultances ;
- **Administration / Comptabilité** : la gestion et la coordination de l'ASBL Inter-Mondes se poursuit normalement mais prend plus de temps étant donné l'augmentation des activités à la fois de consultance à l'étranger et de projets propres ou accompagnés en Belgique. Un mécanisme a été mis en place pour participer au financement de ce poste.

2.1. Points de repère pour comprendre pourquoi et comment : en définitive qu'est-ce qui motivent nos efforts ?

Rappelons que loin d'être des stratégies d'occupation ou de « captation » de nouvelles opportunités autour de la question du « renforcement de capacités » d'acteurs du social, nos activités alimentent beaucoup plus une réflexion collective, déjà relativement ancienne, autour des principaux **axes de recherche-action** propres à IM-B :

(1) L'orientation générale qui est de déployer une **perspective interculturelle transversale**, qui permet d'accéder aux différentes façons de penser le « faire société », notamment le « faire gouvernement », « le faire économie », « le faire social », « le faire famille », ... L'interculturel comme façon de mettre en dia-logue¹, les impensés qui les conditionnent.

(2) les façons de « **faire gouvernement** », que l'on distingue de la « gouvernance » qui correspond à une version pauvrement managériale de la conduite des sociétés et de leurs structures. Parler de gouvernance revient à réduire le gouvernement à une question de réaction efficace face à des signaux qui seraient détectés dans le monde autour. La gouvernance relève de la programmation et des performances alors que le gouvernement questionne le sens de l'action, notamment l'action sur son cadre sociétal.

(3) 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. L'économie est devenu un impensé majeur et c'est précisément le fait de ne plus penser l'économie, sa fonction, ses effets, son essence qui est source de nombreux désarrois.

Et, de plus en plus, (4) une dimension plus « **psycho-sensible** » qui cherche à tenir compte des affects, des émotions, du sensible ... de tous ces facteurs plus irrationnels en apparence qui influent sur les comportements et imaginaires et participent aux fonctionnements du changement dans les sociétés de bien des manières.

Toutes nos activités participent à approfondir la question du « **procès du changement** », c'est-à-dire de la manière précise dont fonctionne le changement « dans le ventre des sociétés ». Ce que nous appelons depuis quelques années la « mécanique du changement ».

¹ On devrait dire plus largement en « dia » qui articule autant le logos que le sensible, mais ne se limite plus au logos (au discours, au verbe, à la rationalisation).

Cette année cependant, ces avancées ont moins été l'objet de publications et de diffusions publiques.

2.2. Panorama des activités

Les pages qui suivent détaillent les différentes prestations et services réalisés l'année 2019 par Inter-Mondes. Le tableau ci-dessous en livre une vue d'ensemble.

ACTIVITES 2019	Commentaires
Prolongements en 2019 de chantiers-partenariats initiés antérieurement	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Accompagnement de la réflexion du réseau ENDA Tiers Monde sur son inscription dans une logique de transformation des sociétés (De Leener) ? 2. (FIFA) : Formations en gestion de projets à des fédérations nationales de football dans le cadre du nouveau programme « Forward » de la FIFA (Platteuw) 3. Poursuite et développement du programme d'appui à la Maison des femmes de Schaerbeek : « Place aux Cheffes » (de Clerck, Totté, Ranaivoson) 4. (Habitat & Rénovation) : Finalisation d'une convention de partenariat avec H&R et montage de deux projets financés par Bruxelles Prévention et Sécurité ; DeCLIC (interculturel), LuCY (Cyberharcèlement) (Totté, Ranaivoson, de Clerck) 5. (AFD/MAEE/ CTFD) Poursuite échanges entre experts du Comité Technique Foncier et Développement (Totté) 6. (DA VINCI) : développement d'un certificat sur la gestion de partenariats interculturels avec les Haute Ecole Da Vinci et UCL Formation (De Leener, Totté) 	<p>Le projet avec la Maison des Femmes de Schaerbeek s'est fort développé en fin d'année 2019 avec la mobilisation d'une nouvelle ressource le dernier trimestre. Les engagements avec H&R se sont fortement concrétisés avec la mobilisation de deux nouvelles ressources d'IM-B : Sonia de Clerck et Jessi Ranaivoson.</p> <p>Le partenariat avec la Haute Ecole Vinci et l'UCL autour d'un certificat universitaire n'a pas été couronné de succès mais devrait trouver d'autres voies de concrétisation.</p>
Nouveaux chantiers 2019	
Avec des partenaires « connus » :	
<p>Avec de nouveaux « partenaires »</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. AFD. Petite consultance en appui à une réflexion institutionnelle sur le « lien social » (De Leener) 8. Broederlijk Delen. Evaluation du programme de sécurité alimentaire et vie familiale de BD (De Leener) et analyse institutionnelle du dispositif d'acteurs (Totté) 9. Réseau INADES. Accompagnement au bilan et leçons du plan stratégique (De Leener) 10. Echos communication. Evaluation d'un programme de coaching de cette ONG en Belgique (Marius Nkounawa) et au Sénégal et Maroc (De Leener). 	<p>Les retours des activités (voir point 3.1.) montrent sans surprise une cohérence d'ensemble autour de l'importance de mieux investir la question du <i>fonctionnement</i> du changement dans les sociétés.</p> <p>La répartition entre « anciens » et « nouveaux » partenaires est équilibrée, montrant que la réputation dépasse le cadre strict des partenaires connus.</p>
Avec des partenaires « nouveaux » :	
<ol style="list-style-type: none"> 11. Réseau Educasol. Evaluation du programme OPEIRA (Totté) 12. Oxfam MdM et Miel Maya. Evaluation programme ECMS dans les écoles (Totté) 13. UICN/DDC. Appui à la Coopération Suisse sur l'analyse des dispositifs de l'IUCN. 14. Frères des Hommes. Evaluation du collectif « former pour transformer » (Totté, Nkounawa) 15. VLIR ? déjà en 2019 ? 	<p>Il faut remarquer cependant (point 3.1.) divers offres importantes perdues et qui obligent toujours à une certaine dispersion. A l'inverse, toute l'importance des partenariats avec la Maison des femmes de Schaerbeek et Habitat & Rénovation qui permet de monter des projets pluri-annuels</p>

Il faut noter que tous ces accompagnements n'ont pas été nécessairement engagés dans le cadre de financements, un certain nombre (6, 7, 9, 12, 13, 14,15) ont été menés en financement propre dans le cadre de la prospective. Ces aspects sont un peu développés au point suivant.

2.3. Autres / Divers

(1) Participation et finalisation d'un outil de gestion des partenariats pédagogiques et inter culturels (Haute Ecole VINCI) :

- diverses réunions / ateliers de janvier à octobre ;
- Production d'un outil à tester (CAP).
- Finalisation des actes du colloque de 2017.

(2) Contribution et co-animation à une dynamique collective de réflexion en vue de produire une charte pour promouvoir l'occupation temporaire de logements inoccupés (avec SAW-B et COMMUNA). Quatre ateliers entre mai et septembre.

(3) SAW-B, appui à la réflexion de l'équipe SAW-B sur le défi du « juste prix »

(4) Conférences /Animations autour de l'ouvrage « Transitions écologiques »

3. Vie et réalisations en 2019

3.1. Quelques retours et enseignements des activités en 2019

Projet « Place aux cheffes »

Comme nous l'avons déjà introduit en 2017, mettre en place une activité réunissant des femmes de tous horizons, surtout des femmes étrangères ayant souffert soit de leur parcours de migration, ou des femmes belges ou européennes victimes des excès du travail (burn-out, dépressions) n'est pas aisé. Le faire avec l'objectif de les réinsérer professionnellement est encore un tout autre enjeu. Le principe que nous avons choisi de travailler et de chercher à émanciper les femmes de certaines de leurs propres « entraves » logées dans les représentations d'elles-mêmes, des autres, de la société. Ce travail est animé depuis ses débuts par notre spécialiste anthropologue et sexologue, Sonia de Clerck, expérimentée dans l'accompagnement de populations de femmes ou de jeunes et de professionnels du social, son rôle consiste à créer les conditions de se rendre dispensable. Elle est secondée dans cet effort par Jessy Ranaivoson depuis septembre 2019, le tout avec la complicité de la directrice de la Maison des Femmes, Julie Wauters, et la coordination méthodologique (devenue plus distante) de Marc Totté.

Le fait d'avoir renforcé l'équipe opérationnelle par Jessy Ranaivoson, membre d'IM-B, a contribué à permettre l'ouverture d'une deuxième journée d'activité par semaines. En effet, les attentes des institutions sont fortes et il se confirme que ce projet est, comme nous le disions dans le rapport précédent, la vitrine de la Commune.

L'AFD et le lien social

En début 2019, une demande nous est venue de l'AFD (Paris) : l'AFD ayant décidé de développer une perspective « 100% Lien Social » pour les années qui viennent, nous avons été sollicités par Xavier Ricard, le consultant en charge de ce dossier pour l'AFD, lui même déjà accompagné par Sophia Mappa (Forum de Delphes). Nous avons découvert la difficulté de conceptualiser cette perspective stratégique et surtout de la traduire en critères et

indicateurs transversaux pour conduire des programmes ou des projets. Aussi, dans un premier temps, nous avons envisagé de combiner ces questions et enjeux avec un travail de réflexion interne. L'idée était de choisir quelques projets AFD de référence et sur cette base mener de front à la fois un travail de terrain (une sélection de projets AFD dans plusieurs pays) et une investigation conceptuelle collective sous la forme d'ateliers inter divisions AFD. Le travail, qui a démarré en janvier 2019, notamment par deux ateliers internes d'échanges de vues et d'expériences et par la rédaction de plusieurs notes de travail, rédigées de manière trop anticipative certainement, a par la suite rencontré divers obstacles de partage des idées et de concrétisation dans l'institution. En avril 2019, au moment où il fallait déposer un plan de travail pour l'année 2019, les commanditaires ont admis que les divergences étaient plus profondes que ce qu'ils pensaient et ils ont décidé de suspendre le processus jusqu'à nouvel ordre.

Cette expérience, bien que brève et interrompue assez rapidement a mis en lumière toute la difficulté qu'on peut rencontrer lorsqu'on collabore avec des institutions publiques complexes comme l'AFD. Elle met sans doute aussi en exergue un problème plus général de pragmatique de communication et de cognition : les idées qui se diffusent le plus aisément sont celles qui existent déjà et ne sont pas contre-intuitives.

Broederlijke Delen, évaluation à mi-parcours du programme 2017-2020 au Burkina Faso : Comment le défi de la souveraineté alimentaire rencontre celui du faire famille ?

L'objectif global de l'évaluation est d'offrir des leçons et des recommandations à BD et aux organisations partenaires afin de contribuer à améliorer la qualité de mise en œuvre du programme commun « Souveraineté alimentaire et droits citoyens pour les unités familiales au nord du Burkina » (SADC- UF). Le travail a été mené par Philippe De Leener, Marc Totté et Zephirin Belemsigiri. Cette évaluation de type prospective a donné l'occasion de réfléchir sur les approches de développement qui mettent à l'avant-plan à la fois la « localité » (un cadre partenarial réunissant des acteurs locaux aux côtés d'une ONG extérieure pour décider, suivre, planifier), certaines « approches orientées changement » notamment dans les dynamiques familiales, généralement peu investies dans ce secteur. Lors de cette évaluation, une dimension importante a retenu l'attention : la difficulté à intégrer les nouveaux défis posés par le radicalisme djihadiste dans les projets (les contraintes idéelles plus que pratiques). Les questions en particulier d'autonomie, de responsabilité, de solidarité peinent à être réinvesties à l'aune de ces nouveaux défis et ont pu être débattues. Deux dimensions plus secondaires ont également retenu l'attention. Tout d'abord, la délicate dialectique entre économie financière (revenus des femmes) et économie éthique (solidarité redistributive) autour d'une question : suffit-il d'améliorer les revenus de certaines femmes réunies en groupements pour prétendre lutter contre la pauvreté et les inégalités? Nos investigations ont montré, notamment, la nécessité d'approfondir une analyse socio-économique et pas simplement financière, mais ils ont aussi souligné le (difficile) défi de dépasser les progrès à somme nulle (gagnantes ici contre perdantes là-bas). Les jeunes montrent la seconde zone de questionnement mobilisée dans cette évaluation. Comment dans le Burkina Faso, et plus largement dans les pays sahéliens, requestionner plus fondamentalement la place des jeunes dans la société : il n'y a ni marché de l'emploi, ni marché de biens et services capables en l'état actuel de faire de la place à la jeunesse, garçons ou filles ; Et la conception familialiste de l'individu et du collectif ne facilite pas la réussite.

Réseau Inades Formation Afrique & MISEREOR : Bilan et leçons du plan stratégique pour la période 2015-2018. Évaluation finale. Comment politiser ses actions d'accompagnement des mouvements paysans ?

Depuis 2012, notamment dans le cadre de conventions avec l'ONG allemande MISEREOR, IM-B accompagne le réseau des associations et bureaux nationaux d'Inades Formation (10 pays d'Afrique Centrale, de l'Est et de l'Ouest) dans sa dynamique de transformation d'une dynamique centrée sur les organisations paysannes (coopératives ou filières ou interfédérations aux échelles locales, nationales, sous-régionales ou continentales) à des dynamiques davantage centrées sur les transformations en matière de sociétés locales ou

nationales. Dans cette optique, Inades Formation (IF) s'est attaché notamment à développer une approche alternative à l'ADOP (accompagnement des dynamiques organisationnelles paysannes). En 2013 et 2014, un virage important a été pris à Machakos (Kenya) lorsque l'ensemble du réseau IF a pris l'option de développer l'agriculture familiale – en particulier les économies et dynamiques (inter/intra)-familiales – comme réponse au défi de la souveraineté alimentaire (IM-B avait joué un rôle important dans l'animation du colloque d'une semaine consacré à ce thème à Machakos). L'évaluation, réalisée en équipe avec le Laboratoire d'Analyse des Dynamiques Sociales et des Etudes de Développement de l'Université de Calavi (Abomey, Bénin) visait à faire le bilan de la phase 2015-2018 menée sous la houlette du pas stratégique supplémentaire engagé par IF, à savoir la perspective de servir le bien commun, c'est-à-dire de promouvoir la culture et les pratiques du commun dans tous ses projets, programmes et dynamiques de développement (à travers une nouvelle approche SAADEV, Stimulation et Accompagnement des Alternatives de Développement). L'évaluation s'est déroulée en particulier Côte d'Ivoire et au Togo, avec un accent particulier sur la maîtrise des filières et chaînes de valeur, l'agriculture durable, les vivres de souveraineté (notamment fonio, sésame, niébé, karité), l'épargne et la microfinance locale, et la résilience climatique. Des tendances ont été dégagées et des pistes de consolidation ont été proposées pour chaque domaine. Des pistes plus générales ont également été mises en discussion, notamment celles-ci : comment « politiser » l'accompagnement, comment porter 'action collective (et pas seulement individuelle) sur les mécanismes à l'origine des difficultés ou obstacles, comment rendre davantage apprenantes les dynamiques soutenues, comment « faire tache d'huile » et changer d'échelle, comment intéresser davantage les jeunes gens, garçons et filles aux promesses de la vie rurale et aux défis climatiques. Parmi les ouvertures, il est apparu que la « résilience normative » (ou régulatoire) était la condition de toute résilience climatique, sociale, économique ou politique.

Evaluation du projet OPEIRA du réseau Educasol, principale plateforme de l'Education à la citoyenneté en France

Cette évaluation a été menée entre juillet 2019 et octobre 2019 par le coordinateur. L'enjeu critique était tout simplement la survie d'un réseau miné par une série de tensions internes entre membres et au sein de l'équipe opérationnelle. Le projet en lui-même était particulièrement intéressant et l'évaluation a bien montré toute l'importance d'une telle initiative cherchant à mieux définir des espaces fonctionnels de partage entre OSI selon leurs compétences et complémentarités. L'approche institutionnelle mobilisée a notamment fait ressortir des débats plus sociétaux, bien soulevés par le conseil scientifique du programme, sur la difficulté à mieux équilibrer le divorce (les tensions) entre des discours de plus en plus radicaux en termes d'éthique morale et politique et la réalité des relations entre pays, organisations et individus.

Evaluation de projets d'ECMS menés en écoles primaires par Oxfam-Magasins du Monde et Miel Maya Honing

Cette évaluation a été menée entre avril 2019 et octobre 2019. Elle a pu mobiliser deux membres de IM-B en plus du coordinateur : Sonia de Clerck et Jessi Ranaivoson. Il s'agissait d'accompagner ces deux ONG à mieux comprendre la difficulté d'investissement des enseignants dans ce type de démarche. Tout en répondant à cette demande (en mobilisant quelques concepts généraux de psychologie sociale) l'évaluation a aussi entrepris de mieux documenter les effets-impacts au niveau des enfants, de leur famille et des institutions scolaires. Si les premiers apparaissent bien plus influencés que l'on pouvait imaginer à travers des travaux antérieurs (généralement assez pauvrement documentés sur cette matière il est vrai), le constat sur les institutions scolaires est sans surprise : les administrations croulent sous le poids des exigences en partie anciennes, en partie nouvelles et n'ont que peu de temps et de moyens à consacrer à quelque chose qu'ils considèrent encore bien souvent comme secondaire. Des recommandations ont été travaillées et construites avec les ONG pour renforcer leurs dispositifs, autant que possible.

Appui de la Suisse à l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) : Comment lier étroitement protection de la Nature et Développement des sociétés ?

La Suisse est un bailleur de fonds traditionnel de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Cette structure est unique en son genre puisqu'elle réunit sur un même pied plus d'un millions d'associations de taille et de nature diverses réparties dans le monde entier et quelques 70 Etats offrant à ses membres une même capacité d'influence (un membre, une voix). C'est ainsi que la Suisse y a délégué un Ambassadeur rendant des comptes directement au parlement fédéral.

L'UICN est unique aussi par sa dimension et par l'échelle de ses interventions (souvent inter pays ou régionales sinon planétaires). En matière de défense de la Nature et de la Biodiversité son rôle est décisif à l'échelle globale. La question posée par la Suisse était de savoir dans quelle mesure l'UICN, tout en menant une œuvre irremplaçable d'acteur de la conservation de la nature, était aussi un acteur de développement – et de changement – social, politique et économique. Quelle valeur ajoutée et quels impacts à quelles échelles ? En mobilisant IM-B, le département de la Coopération suisse impliqué dans la gestion de cette évaluation attendait implicitement des réponses « non conventionnelles » sur la manière d'apprécier la capacité d'une telle structure de la dimension de l'UICN de jouer un rôle de changement sociétal d'une part et, d'autre part, sur la conception même qu'il conviendrait que la Suisse soutienne en matière de changement des sociétés contemporaines. Un gros dossier assurément, complexe et pour lequel IM-B s'est retrouvée associée à un bureau autrichien, JaLogisch réputé dans le monde germanique pour ses évaluations pointues, rigoureuses reposant sur une conception innovante et très pragmatique des approches de type « Théories du Développement ». La mission (conduite d'un bout à l'autre en Anglais) s'est déroulée de août 2019 à février 2020. Elle comprenait des investigations en Suisse, sous forme d'entretiens skype ainsi qu'une mission de terrain dans 3 régions/pays (Jordanie, Mékong et Sénégal).

En gros, les évaluateurs ont lancé le débat et la réflexion sur le passage d'une logique d'analyse du changement en termes d'état de choses (situations, symptômes) à une logique en termes de « transformation dans le fonctionnement des sociétés » (structures, dynamiques, processus). Autrement dit, nous nous sommes demandés comment et dans quelle mesure l'UICN, tout en menant ses combats souvent remarquables pour protéger la Nature, la Biodiversité et le Climat, agissait aussi sur les structures / fondations sociétales (du point de vue économique, social et politique). Sous cette lumière, nous avons en particulier analysé l'action de l'UICN sur les dynamiques de régulation (aux échelles locale, nationale, régionale et mondiale), sur la ré-interprétation créative des ODD (orientés résultats ou processus ?) et sur un élargissement de concepts fondateurs de l'action (notamment les théories du genre, l'agroécologie, les approches territoires,...).

Echo Communication : Quelle approche et quels indicateurs pour évaluer les effets et impacts de l'action de coaching territorial (Belgique, Sénégal et Maroc)

L'ONG belge Echo Communication (EC) a développé depuis plusieurs années une approche appelée « Coaching territorial ». Particulièrement dans deux pays, Maroc et Sénégal mais aussi en Belgique (dans ce dernier dans le cadre d'une approche centrée sur les jeunes dans les communes). Une des préoccupations de EC est de pouvoir caractériser les impacts (au sens d'effets de transformation des sociétés locales). IM-B a été mobilisé pour relever ce défi. C'est ainsi que des travaux de terrain, en Belgique et au Sénégal, ont été entrepris pour dresser une sorte d'état des lieux mettre au point mais aussi expérimenter une méthodologie pour évaluer de tels impacts. Les travaux devaient se faire dans trois pays mais, en pratique, ils ont été menés seulement au Sénégal et en Belgique. Au Sénégal, les travaux de terrain nous ont introduit dans le milieu des filières artisanales de sel (Kaolack) et dans celui des relations entre les autorités locales et les organisations professionnelles, de pêcheurs (Han Bel Air) ou de commerçantes de détails sur les marchés (Grand Yoff). En Belgique, l'intervention assurée en grande partie par Marius Nkounawa, membre d'IM-B, a mis le doigt sur le besoin d'innover dans les dynamiques lancées avec les jeunes. Les dimensions interculturelle et intergénérationnelle se sont invitées pour structurer le processus de réflexion initié avec les acteurs. Au Maroc, par contre, il n'a pas été possible de conclure dans la mesure

où les travaux de terrain confiés à une équipe marocaine associée avec des chercheurs de l'ULB n'ont pas été réalisés. L'intervention d'accompagnement qui s'est étalée en pointillé de septembre à novembre a mis en évidence toute la richesse mais aussi les difficultés pour évaluer les impacts de manière pragmatique, heuristique et participative. Les incertitudes sur l'ancrage institutionnel durable des dynamiques de coaching territorial et la fragilité des montages partenariaux ont fait partie des préoccupations.

Evaluation du Collectif « Former pour transformer » de l'ONG Frères des Hommes (France).

Cet important contrat a été conclu en début novembre et les premiers travaux également sous forme de participation à un séminaire organisé par Frères des Hommes avec les partenaires de ce collectif (Inde, Haïti, Rwanda, RdC, Sénégal, Pérou), réunis pour faire le point sur les changements accomplis en trois ans de cette première phase. L'essentiel des missions a cependant été mené entre janvier et février 2020. Ce travail s'est bien conclu, mais a été particulièrement discuté autour de quelques questions essentielles :

- comment promouvoir un travail sur les dominations avec ses partenaires dans un cadre de financement qui laisse peu place à une véritable coresponsabilité ?
- comment travailler les **questions de domination**, d'émancipation et de transformation sociale sans avoir recours aux référentiels locaux dans chacune des sociétés (ou en s'en tenant à la responsabilité dans le partenaire en la matière) ?
- comment **travailler en commun** à travers un partenariat composé de structures extrêmement diverses, autant par leurs origines, que par leurs raisons sociales et leurs modes d'organisation. Et en particulier comment éviter la production de communs trop généraux car décontextualisés.
- comment **travailler les AOC** de manière plus profonde, pragmatique, à travers un questionnement autant du fonctionnement du changement au sein des sociétés et pas seulement des visions/cheminements ?
- comment mieux définir accompagnement, formation et animation ?

Certaines des réponses apportées pourront être développées dans le rapport d'activité 2020. Durant l'année 2020 nous avons aussi pu dans la foulée de ce travail compléter nos constats et analyses avec une OSI spécialisée dans l'accompagnement aux AOC qui s'est révélée particulièrement intéressante.

Le projet de Lutte contre la CYber-haine (LuCY) avec Habitat & Rénovation

Le projet LuCY (Lutte contre la CYber-haine) a débuté en septembre 2019 en collaboration avec l'asbl Habitat et Rénovation avec qui l'entente dure depuis 2018 grâce au travail de capitalisation sur le métier de travailleur de première ligne en contexte de Projet de Cohésion Sociale. Le projet a pu voir le jour grâce à un financement d'un an (renouvelable une fois) octroyé par Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS).

Le projet a pour objectif d'accompagner les adolescents de 5 cités bruxelloises (Dans Bruxelles – Ville, au sein des quartiers du Quai, d'Anneessens, des Marolles, ainsi que dans le sud de la commune de Forest) dans le questionnement de leurs pratiques relationnelles à travers le spectre du numérique. À travers une série d'activités prétextes sur l'éducation numérique, les séances abordent les aspects principaux de l'adolescence. Telles que l'éducation à la vie affective et sexuelle, le questionnement de la relation à la règle : qu'elle soit institutionnelle, culturelle, religieuse ou familiale.

Depuis septembre 2019 le projet a produit un diagnostic participatif et 7 modules d'activités autour de la vie numérique.

Il a surtout permis de permettre l'engagement de Jessi Ranaivoson chez Habitat et Rénovation à mi-temps.

Le projet DeCLIC (Décloisonner les Cités Localement par l'Inter-Culturel)

Ce projet suit les mêmes procédures, cadre d'intervention et conditions que le précédent. Ce n'est donc qu'un premier essai destiné, s'il est concluant, à être financé plus longuement par BPS sur cette perspective qui nous est essentielle autant qu'à notre partenaire. Il a permis

d'introduire au sein d'Habitat et Rénovation la méthode des incidents critiques et des chocs culturels dans une perspective institutionnelle : le but est (1) d'amener les travailleurs sociaux à s'interroger sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail avec des personnes d'origine étrangère et (2) à accompagner l'organisation H&R à mettre en place des dispositifs et des démarches pour tirer des enseignements plus institutionnels à ces incidents critiques. Il est coordonné par le coordinateur d'Inter-Mondes et accompagné par Sonia de Clerck, membre de IM-B.

Présidence de la fédération d'entreprises d'économie sociales et solidaires SAW-B : Transformer une crise institutionnelle et organisationnelle en ressource pour innover

L'année 2019 a été une année de crise et de mutation profonde pour la fédération SAW-B. En effet, fin 2018, SAW-B a dû faire face au départ en congé de maladie de sa directrice alors même que la fédération était en plein processus de renouvellement à la fois de sa stratégie, de ses structures et de son fonctionnement, tant organisationnel qu'institutionnel. IM-B, en tant que co-présidente de SAW-B, s'est retrouvé dans une position à la inattendue et délicate. En effet, le co-président (directeur de la Fédération des maisons médicales), a démissionné en début 2019 tandis qu'il n'a pas été remplacé dans sa fonction à SAW-B. Dans les faits, IM-B a dû assurer seule la présidence en période de crise profonde et en pratique aussi le pilotage (institutionnel) de la transition radicale qui avait été déjà amorcée en fin 2018. Tout au long de l'année 2019, IM-B par la personne de son président, a donc rempli toute une série de fonctions et de missions de divers ordres, devant faire face à des burn-outs (plusieurs responsables), des départs, des engagements, des tensions et incertitudes diverses au sein des équipes en même temps qu'une reconstruction radicale de l'architecture fonctionnelle de la fédération (passage d'une structure reposant sur des départements spécialisés à une structure multipolaire thématique transversale privilégiant les synergies internes et externes). L'équipe intérimaire de direction a cependant joué un rôle décisif dans le processus (en l'absence de la directrice en congé de maladie de longue durée toute l'année 2019), ce qui a permis à IM-B de ne pas être excessivement affecté par cette situation de crise. Cette situation somme toute singulière a fourni l'occasion de confronter certaines approches et modalités en matière de processus de transformation organisationnelle.

Offres d'accompagnement et dossiers

Dossiers non validés (mais néanmoins inspirants)

Tout au long de l'année 2019, un certain nombre d'offres ont été rédigées et déposées. L'objectif de ces dépôts était, notamment, de consolider les bases financières de notre ASBL en particulier dans la perspective d'un élargissement de l'équipe. Mais d'autres critères sont aussi mis en avant dans le choix de répondre à telle ou telle offre, en particulier la possibilité d'approfondir une thématique stratégique mais aussi l'opportunité de jouer concrètement un rôle d'acteur de changement, chaque offre devenant une occasion d'apprentissage institutionnel :

- Les Apprentis d'Auteuil (Paris) le défi de l'évaluation des effets de l'accompagnement sur la durée (IM-B s'est retrouvé dans le dernier carré mais son offre n'a finalement pas été validée) ;
- GRET Cambodge / France, Louvain Coopération (Belgique) et le défi de la liaison entre, d'une part, les institutions de recherche et d'autre part les acteurs de la société civile (ce dossier est toujours en cours de configuration) ;
- DDC Bern (Suisse) : Independent Evaluation of SDC's Performance in Agricultural Market Systems Development 2013-2019. IM-B était associée à JaLogisch. A la dernière minute, l'offre, qui avait pourtant gagné les faveurs de la coopération suisse, a été écartée pour des raisons de possible conflit d'intérêt liées à un des membres de l'équipe d'évaluateurs.
- AFD Étude démographique (France). Un important dossier a été remis en fin 2019 en réponse à un appel d'offres de l'AFD pour un appui à la feuille de route dessinée par l'AFD

en matière de démographie. Cela a été l'occasion de rassembler une équipe solide, autour du professeur Schoumaker de l'UCL, et de bien problématiser les enjeux d'un tel travail dans un contexte relationnel particulier entre la France et ses anciennes colonies d'Afrique de l'Ouest. Ce dossier n'a malheureusement pas été retenu.

- Centre GAIA. Une offre a également été introduite mais sans succès pour l'évaluation du programme global d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) 2018-2020 du centre GAIA. L'intérêt de ce travail aurait été le rapprochement avec le centre GAIA spécialisé en Education au Développement et de l'association Partenaire qui l'abrite. Cette dernière étant spécialisée aussi dans la coopération décentralisée que nous avons beaucoup investie par le passé.
- Programme Chtac du F3E. Nous sommes arrivés en deuxième position et n'avons pas été retenus lors des dernières négociations à notre grand regret.

...

La plupart de ces résultats étant des semi-échecs, car nous étions chaque fois en deuxième position. Avec toutefois une question importante pour nous qui est le manque de précision de nos propositions méthodologiques. Tout se passant comme-ci, forts de notre expérience et notre réputation, nous nous en remettons trop à celles-ci sans prendre la peine de la présenter suffisamment ?

Dossiers validés pour 2020

Plusieurs dossiers ont été déposés en 2019, dont certains déjà évoqués ci-dessus mais aussi d'autres qui ont été finalisés en fin 2019 pour être menés concrètement en 2020.

- F3E & La Chaîne de l'Espoir. Une étude préalable en vue du développement de la chirurgie essentielle au Tchad a été attribuée à IM-B. Cette opportunité s'est révélée particulièrement utile pour relancer le partenariat de longue date entre IM-B et l'ONG spécialisée en santé communautaire BASE Tchad. En pratique, les travaux ont commencé en fin janvier 2020.
- FIFA. IM-B entretient depuis plusieurs années une relation avec la fédération FIFA (Zurich) dans l'idée de développer la liaison « football / développement / changement des sociétés ». Mis à part une participation active dans une activité inter fédérations d'Afrique du Nord au Portugal (Algérie, Tunisie, Maroc, Egypte, Lybie), l'année 2019 a surtout été consacrée à la négociation et à la préparation d'un programme d'auto-évaluation des bureaux régionaux FIFA d'appui aux fédérations nationales (Afrique, Caraïbes et Asie de l'est). Quatre missions terrain sont envisagées pour 2020 (Kuala Lumpur, Panama, Johannesburg et Dakar).
- C-Lever & Vlir Uos (Vlinderen). IM-B est associée à une évaluation des capacités d'universités africaines à participer à des dynamiques partenariales inter universités africaines et flamandes. Le travaux de terrain sont prévus pour l'année 2020 (IM-B s'investira spécialement sur les dynamiques universitaires tanzaniennes).
- Frères des Hommes. Evaluation du collectif « Former pour Transformer » dont l'essentiel des travaux s'est déroulé sur 2020.
- Habitat et Rénovation. Comme présenté ci-dessus, deux dossiers importants ont été montés avec cette asbl dans la perspective de disposer de budgets plus pluri-annuels sur des programmes nous intéressants tout particulièrement : un programme DeCLIC (Décloisonner les Cités Localement par l'Inter-Culturel) et le programme Lucy (LUtte contre la CYber-violence)
- LCPE Tchad. Evaluation d'un programme de chirurgie médicale au Tchad avec Base.

Haute Ecole Vinci, IM-B & UCL : Montage d'un certificat de formation universitaire sur les partenariats interculturels

IM-B en lien avec la Haute Ecole Vinci a travaillé en pointillé tout au long de l'année 2019 à la construction d'un certificat universitaire de formation sur le thème des partenariats

interculturels (en partenariat avec l'Institut de Formation Continuée de l'UCL). Le certificat, s'adressant à un public large (professionnel), reposait sur la succession d'une dizaine de modules d'une journée couvrant une grande diversité de thèmes où la dimension interculturelle dans les partenariats est particulièrement décisive. Notamment avec l'appui d'un financement de l'ARES, un programme détaillé et une méthodologie spécifique ont été mis au point, une équipe de formateurs de profils variés a été réunie, un dispositif de recrutement des candidatures a été installé, une vaste campagne de promotion a été lancée (de juin à octobre 2019), notamment à travers la réalisation d'un flyer, de capsules vidéos, de rencontres, de campagnes sur les réseaux sociaux,... En fin 2019, il a cependant été décidé de ne pas lancer la formation en 2020, un doute sérieux subsistant sur la couverture financière, le nombre de candidatures fermes s'avérant trop étroit pour garantir la part non institutionnelle du financement.

La relance de ce travail début 2020 a été suspendu par le confinement dû à la pandémie...

3.2. Évolutions au niveau du personnel engagé

Le personnel employé reste de 1,5 ETP (un emploi temps plein et un mi-temps).

Le renforcement de l'équipe se poursuit cependant comme on a pu le voir dans le déroulé des activités. Notre ambition est de progressivement intégrer différents membres d'IM-B dans l'équipe et nous recherchons activement des voies pour le faire.

On peut noter cette année 2019, notamment la participation de plus en plus importante du doctorant spécialiste des systèmes agraires africains, Marius Rabelais Nkounawa, qui a notamment participé aux évaluations pour Echos communication et pour Frères des Hommes. Nous continuons à introduire des offres de consultation avec son CV.

L'équipe se renforce également toujours plus de Sonia de Clerck, sexologue, anthropologue, spécialiste dans l'accompagnement de femmes et de jeunes immigrés et porteuses de divers projets avec des Maisons de quartiers de Bruxelles. C'est en particulier grâce à elle que le projet « Place aux cheffes » prend toujours plus d'ampleur au sein d'Inter-Mondes et auprès des institutions (Commune de Schaerbeek et Région de Bruxelles).

En 2019, nous avons aussi sensiblement renforcé l'investissement de Jessi-Miora Ranaivoson, dans les activités d'Inter-Mondes en relation avec Habitat et Rénovation tout autant que, comme pour les autres, la réflexion institutionnelle de la maison.

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

Il faut surtout noter cette année 2019 le renforcement du partenariat avec Habitat & Rénovation. Suite au travail de capitalisation mené sur leurs dispositifs d'appui aux projets de cohésion sociale en 2017, et aux réflexions de 2018, nous avons pu développer deux projets importants ensemble et cette dynamique ne fait que s'amplifier avec pour 2020 le partage de locaux communs.

La reprise programmée pour 2019 du partenariat avec la FIFA a été lente mais a vu l'intervention de M. Lionel Platteuw lors d'une mission au Surinam. Des perspectives ont été rediscutées fin 2019. Le travail se fera toujours avec M. Riccardo Rodari, complice d'Inter-Mondes et impliqué depuis le début dans les négociations avec la FIFA.

Enfin, nos complicités avec SAW-B se font de moins en moins sur des terrains concrets (des entreprises d'économie sociale) et plus ces derniers temps au niveau organisationnel et institutionnel de la fédération.

3.4. Communication

La gestion du site d'IM-B pose toujours question. Seul le coordinateur en assure une mise à jour, forcément lente et partielle. De nouveaux outils ont été cependant proposés et créés par Marius Nkounawa, et Jessi Ranaivoson sur Facebook et LinkedIn. Ces efforts sont à encourager et à mieux alimenter.

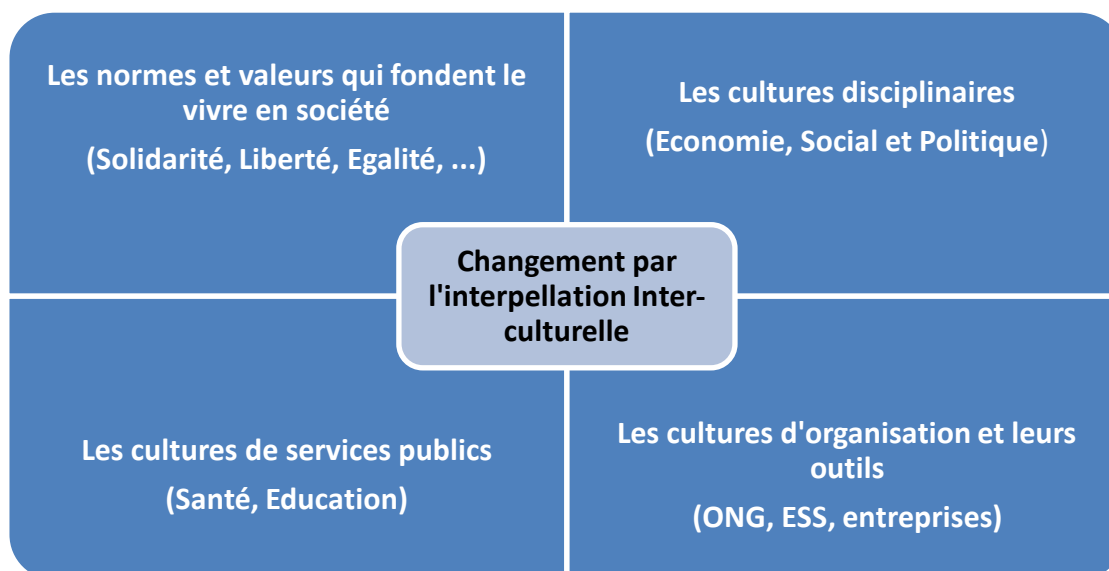
Notre politique de communication reste toutefois à approfondir. L'année 2019 a été peu dynamique à cet égard mais le premier semestre de 2020 a forcé un peu certains membres dont le coordinateur à investir de nouveaux outils. Il apparaît aussi une discussion plus générale ici qui porte sur l'importance d'investir le sensible dans nos travaux à travers l'image, et en particulier la vidéo. La perspective plus rationnelle du discours (par le texte) et de la sémiotique (la recherche de sens) étant de plus en plus questionnée en interne, afin d'intégrer d'autres dimensions plus sensibles au profit d'une démarche plus complète de communication.

4. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures

4.1. Avancées 2019 sur le « projet Inter-Mondes »

Il n'y a pas eu de grandes avancées sur notre projet qui reste tel que décrit depuis 2016 : Ce qui se renforce toujours plus est notre positionnement particulier sur l'interculturel. **L'interculturel, non pas comme valorisation des cultures respectives, ni même comme simple mise en dialogue partant d'origines différentes, mais, plus fondamentalement, comme démarche générale de positionnement, de réflexion, d'interpellation constructive, pour interroger les façons de faire société à partir d'un travail sur l'altérité (les autres proches, les autres lointain ; et l'Autre-altérité radicale comme ressource).** L'interculturel se signale donc comme une démarche de questionnement des certitudes, des évidences permettant de ré-interpeller – et se ré-interpeller – à nouveaux frais. En particulier sur les champs suivants : les **normes et valeurs** qui fondent le vivre en société ; les **disciplines** telles que l'économie et le politique ; les **services** fondamentaux surtout la santé et l'éducation ; les **formes d'organisation** et leurs **outils** ...

Ceci confirme un espace heuristique au travail d'Inter-Mondes riche et, en tout cas, particulier, qui nous est plutôt spécifique.



En termes de visions et missions, nous restons sur l'objectif global d'interpeller les mécanismes au cœur du fonctionnement social et politique des sociétés et de produire du sens et des alternatives. Ceci par la mise en débat des acteurs et la mise à l'épreuve de nouvelles orientations politiques et des approches qui les rendent opératoires.

La dimension plus intime du sensible (à côté du 'logos'), introduite fin 2018 progresse à petit pas. Elle fait controverse, mais stimule (depuis 2020) une réflexion toujours plus féconde notamment sur les apports des sciences cognitives notamment de déconstruction du structuralisme en anthropologie, en linguistique et dans les sciences de la communication².

Cette dimension reste à préciser et à intégrer dans nos outils et cadres d'analyse qui restent pour l'instant articulés autour des voies et moyens privilégiés suivants :

² Ce chantier a été entrepris fin 2019 à travers le développement d'une « démarche boussole » qui a vu des développements importants au premier semestre de 2020 avec différents partenaires et doit être encore finalisé. Il est développé depuis 2020 par le coordinateur.

1. L'appui-interpellation et accompagnement de transitions, au bénéfice de **fédérations** ou de structures à vocation fédératives ;
2. Le **décloisonnement** sectoriel et la facilitation de **synergies** (ponctuelles ou processuelles) ;
3. Le soutien à des **processus** de changement (institutions de développement et Entreprises d'ESS) ;
4. **L'expérimentation-développement** de concepts, d'approches, de dispositifs concrets, de technologies, de stratégies, ... au service de dynamique de changements politique et social (recherches, études, actions-tests,...).

4.2. Perspectives 2020 dans le domaine du développement

Les perspectives 2020 en termes d'activités s'inscrivent en partie dans la continuité, en partie ouvrent de nouveaux horizons :

- Formations pour la FIFA qui, n'ont pu se développer en 2019, mais devraient s'accroître en 2020 (si la pandémie au covid19 le permet) ;
- Poursuite des accompagnements de Habitat & Rénovation sur les projets DeCLIC et LuCY, ainsi que d'autres projets introduits en 2020.
- La poursuite de l'évaluation du collectif « Former pour Transformer » de FdH
- Une évaluation du programme DIARO de l'ONG Initiatives et Développement.
- Un partenariat avec un bureau néerlandais chargé de l'accompagnement du programme InCa d'interculturalité avec les institutions de la Commission Européenne (siège et délégations)

Contrats acquis (Terminés ou en cours)	Budget
<i>Echos Communication (solde 2019)</i>	2.450 €
<i>Appui Maison des femmes (MT, SD)</i>	10.000 €
<i>Frères des Hommes (Evaluation FpT)</i>	24.363 €
<i>Habitat & Rénovation (Capitalisation PDCA)</i>	11.752 €
<i>Programme InCa UE (Module formation IC – sem 1))</i>	12.350 €
<i>Programme InCa UE (formations IC – sem2 et 2021)</i>	12.000 €
<i>Evaluation programme DIARO ID (F)</i>	18.443 €
<i>IUCN</i>	35.000 €
<i>VLIR</i>	3.000 €
<i>LCPE</i>	35.037€
<i>Sous-total</i>	
Contrats en négociation (probabilité forte)	
<i>Echos Communication (PDL)</i>	15.000 €
<i>Formation fédérations de football (FIFA forward 2)</i>	2.500 €
<i>Sous-total</i>	

Offres en préparation	
<i>Sous-total</i>	<i>76 000 €</i>
<i>Total général (de « forte probabilité » à « tous »)</i>	<i>(116.212 € à 192.112 €)</i>

Notons au passage que le passage à 75% de De Leener est assuré par ces entrées (acquises et à venir).

Cependant les honoraires facturés (hors refacturation des frais exposés en missions) doivent être au minimum de 130,000 € sur toute l'année pour être en équilibre.

4.3. Perspectives à discuter en AG

Les points importants à discuter aujourd'hui concernent :

5. Rapport financier

5.1. Un mot sur les outils de gestion

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

5.3. Situation du compte, plan de trésorerie, prévisions

6.4. Perspectives d'investissements futurs

7. Conclusions

Annexes au rapport moral

- Etats financier 2018 (fichier séparé)
- Prévisions 2019 : (fichier séparé)