

INTER-MONDES BELGIQUE

Rapport d'activités 2021

Marc Totté
Marius R. Nkounawa
Philippe De Leener

Juin 2022



INTER-MONDES BELGIQUE

Siège : 29, Chaussée d'Ixelles Boite 9
S/C Habitat et Rénovation,

Galerie de la Toison d'Or, 1050 Ixelles.

Tel.: +32(0)491223242 - +32491299069

contact@inter-mondes.org - www.inter-mondes.org

N° Enregistrement / TVA : BE0 473.920.719 –

Compte Belfius : BE38 7775 9577 3672 BIC/SWFT : GKCCBEBB

Sommaire

Table des matières

Résumé :	3
1. Introduction : Quelques repères pour 2021	3
1.1. Le contexte général	3
1.2. Malgré l'évolution du contexte, une constance dans notre posture à Inter-Mondes Belgique	3
1.3. En 2021, quatre grandes catégories d'activités	4
2. Panorama des activités en 2021	5
2.1. Prolongement en 2021 de chantiers-partenariats initiés antérieurement.....	5
2.2. Nouveaux chantiers en 2021.....	9
2.3. Autres / Divers	10
2.4. Quelques commentaires en guise de conclusion	11
3. Perspectives pour 2022	13
3.1. Les chantiers acquis ou en cours d'acquisition.....	13
3.2. Évolutions au niveau du personnel engagé.....	13
3.3. L'ouverture de nouveaux partenariats et alliances	14
3.5.1. Habitat et Rénovation	14
3.5.2. Échos Communication	14
3.5.3. Initiative Développement	14
3.4. Le développement de nouvelle collaboration autour d'une vie associative	14
3.4.1. Élargissement de l'AG	14
3.4.2. Le chantier de la communication	14
3.4.3. Vers une vie associative plus ... effective	15
4. Rapport financier.....	16
4.1. Un mot sur les outils de gestion	16
4.2. Quelques considérations sur la structure des dépenses.....	16
4.3. Situation du compte, plan de trésorerie, prévisions	18
4.4. Perspectives d'investissements futurs	18
5. Conclusions	21
Annexes au rapport moral	22

Résumé :

L'année n'a pas été aussi positive que prévu. Cela s'est plutôt bien passé au plan de la densité des activités menées et des contrats obtenus. Mais plus tendu au plan financier ainsi qu'au plan interne car 2021 nous a valu des départs de membres, partenaires d'activités importantes pour Inter-Mondes.

Ce rapport se propose surtout d'explorer ce que l'on peut retenir d'important des activités menées au contact d'autres structures, en termes nouvelles façons de penser et d'accompagner le changement qui enrichissent encore sensiblement notre patrimoine.

Il tente de faire le point sur les raisons des difficultés rencontrées.

1. Introduction : Quelques repères pour 2021

1.1. Le contexte général

De manière générale, ce rapport essaie de compiler l'ensemble des activités qui ont traversé Inter-Mondes Belgique au cours de l'année 2021. Il est construit de manière à (1) pouvoir apprécier ce qui a été fait en 2021 et (2) pouvoir se projeter en 2022-2023 voire 2024.

C'est une année spéciale, car, sortie de l'effet de surprise de la pandémie, il a fallu continuer à vivre et travailler dans un dispositif (distanciel, télétravail...) qui commençait à devenir « normal ». Une année charnière donc, au cours de laquelle s'est construite une nouvelle manière de travailler, en renforçant les acquis de la période avant-Covid-19 (mieux prévoir et apprécier le présentiel), tout en l'enrichissant de nouvelles manières d'être en société (maintenir le lien social malgré la distance et les gestes barrières) et au travail (télétravail, webinaires, développement d'outils de communication à distance – visio, vidéo...), le tout en équilibre une vie de famille qui se mélange aujourd'hui toujours plus dans les mêmes espaces/temps que le travail.

1.2. Malgré l'évolution du contexte, une constance dans notre posture à Inter-Mondes Belgique

Le plus à craindre en cas de changement de contexte était sans doute une certaine perte de « profondeur » dans notre manière de travailler nos approches/méthodes notamment. Nous sommes restés attachés à quatre grands principes qui encadrent nos interventions :

- i. Constance dans la prise en charge pragmatique (concrète) du **défi de l'altérité comme ressource et réservoir d'utilités** d'une part, et, d'autre part, des **dynamiques interculturelles**, dans un contexte où l'intensité et le caractère inédit de la crise peut avoir pour effet d'aplanir ou d'anesthésier la pensée critique. Nonobstant ce « risque », notre approche privilégie les rencontres des différences et des différends, notamment à travers des approches qui font la part belle aux incidents critiques, c'est-à-dire à tout ce qui fait « rupture », « dé-coïncidence » par rapport à la « normalité » des uns ou des unes et qui, au même moment, fait écho à « l'anormalité » supposée des autres.
- ii. La **valorisation des écarts**, en particulier la reconnaissance et la mise en œuvre de leur potentiel créateur, une démarche qui nous conduit à mettre à bonne distance les postures,

- approches ou dispositifs binaires ou dichotomiques, c'est-à-dire les postures de type « *ou bien X ou bien Y, l'un ou l'autre* », « *pour ou contre* », « *en finir une fois pour toute avec...* », avec en embuscade le risque de diaboliser et de moraliser (ici les propres, les purs, les bons et le bien,... là-bas les sales, les impurs, les mauvais et le mal). A nos yeux, c'est la mise au travail sur un lien toujours incertain et fragile entre X et Y, c'est-à-dire une logique de « *l'un et l'autre* » qui est source d'avancées, même si le chemin à parcourir est toujours périlleux.
- iii. Le souci d'agir sur ce qui **produit** ce pour quoi ou contre quoi on mène l'action (par exemple la pauvreté, la violence, les inégalités, les injustices, les désastres environnementaux,...), c'est-à-dire agir sur les **mécanismes** (l'appauvrissement, la vulnérabilisation, l'accaparabilité, ...) et donc notre souci d'aller au-delà de la seule action sur les causes elles-mêmes, certes nécessaire en situation concrète, à court terme, mais souvent vaine sinon dommageable à long terme. De même notre attention de partir des multiples phénomènes qui justifient nos actions, en identifiant les **symptômes** qui affectent la vie sociale, économique, politique ou environnementale et qui motivent les initiatives des structures privées, publiques ou associatives. Les symptômes, les formes, comme moyen (et non comme finalités) afin de tenter de toucher les mécanismes sous-jacents.
 - iv. La préoccupation constante **d'interpeller constructivement**, c'est-à-dire de mettre en questions (au pluriel !), en valorisant particulièrement trois questions transversales : « pourquoi ça ? », « pour quoi ça ? » et « comment ça comme ça ? ». En bref : comment cela fonctionne.

On peut y ajouter une nouvelle sensibilité apportée par la pandémie qui commence à voir le jour à Inter-Mondes : l'importance de « faire avec » l'incertitude, faire avec l'imprévisible. Par « faire avec » on veut dire s'y préparer, l'accueillir comme quelque chose faisant partie de la vie dans une certaine différenciation avec la recherche de maîtrise à tout prix. « Faire avec » ne signifie cependant pas se soumettre, plier l'échine, mais plutôt s'efforcer de faire « œuvre utile » avec ce qui se présente comme une contrainte, un obstacle, une difficulté. On voudrait bien à cet égard plus investir un concept déjà introduit dans notre dernier ouvrage¹ : celui de **prévenance** !

1.3. En 2021, quatre grandes catégories d'activités

De manière générale, nos interventions sont restées dans des cadres opérationnels et institutionnels habituels, même si ces cadres sont très variés par ailleurs. Les actions seront présentées dans le détail en deuxième partie du rapport. Pour l'instant, nous présentons les grandes catégories d'intervention :

- **Économie alternative** : En 2021 le chantier a été moins investi que les années précédentes. Mais notre président a, comme par le passé, continué son investissement comme co-président de la principale fédération d'économie sociale et solidaire de Wallonie-Bruxelles, la SAW-B. La préoccupation économique n'a cependant jamais manqué d'être présente transversalement dans la plupart de nos interventions. En outre, la participation d'Inter-Mondes Belgique dans cette fédération reste importante : elle contribue à garder un pied dans l'économie sociale et solidaire et accompagner un certain nombre de chantiers qui tentent de mieux l'inscrire dans la société.
- **Développement / Interventions** : Notre cœur de métier ce sont les accompagnements sous formes d'études, de capitalisations, d'évaluation, voire d'appui organisationnel et institutionnel d'organisations très variées (depuis les associations et organismes œuvrant

¹ De Leener, Totté (2017). Transitions économiques. En fini avec... » Edts Le croquant

dans le social, jusqu'aux institutions internationales (ou leurs délégations dans les pays du Sud).

- **Formation / Interventions publiques** : depuis la perte des APE, nos interventions se sont réduites dans ce domaine. Nous sommes de plus en plus contraints à réaliser nos missions à travers la réponse à des appels d'offre. Toutefois, diverses activités publiques de cette nature continuent de nous mobiliser, sur des chantiers aussi variés que la contribution à l'enrichissement des approches territoriales notamment par une meilleure inclusion de tous les acteurs, bénéficiaires, étatiques, associatifs et civils ; ou encore sur l'accompagnement de plusieurs associations et organisations non gouvernementales belges à une meilleure réflexion autour de la pauvreté ; ou enfin l'accompagnement d'institutions (wallonnes, européennes) afin de faciliter l'intégration dans leurs dispositifs d'intervention d'approches, d'outils et de compétences interculturelles.
- **Organisation / Institution** : comme déjà souligné en 2020, la gestion et la coordination de l'ASBL occupent plus de temps, du fait notamment de l'augmentation et la diversification des activités à la fois de consultance à l'étranger mais aussi de projets accompagnés en Belgique. Par ailleurs, 2021 était la dernière année de prestation de Philippe De Leener (fondateur d'Inter-Mondes) avant sa retraite. En 2021, nous avons donc recherché à créer les conditions de l'évolution d'Inter-Mondes. Le mécanisme mis en place pour participer au financement de ce poste reposait sur :
 - L'introduction de divers dossiers et d'une procédure pour le recrutement d'un Co-Directeur en la personne de Marius R. Nkounawa (qui commence depuis 2022 à prendre en charge quelques tâches administratives et de gestion avec le coordinateur Marc Totté).
 - La poursuite d'alliances avec d'autres organisations pour le partage de ressources humaines et matérielles.

Cela a permis début 2022 l'engagement d'un Co-Directeur. Le coordinateur en charge de toutes les questions comptables et administratives quotidiennes, de la coordination effective des activités, de la coordination du lien entre activités financées et vie associative assurera ce transfert dans les années à venir progressivement avant son propre départ à la retraite. La matérialisation de l'accord de principe que l'on a avec Habitat et Rénovation pour le partage de la charge comptable devrait se finaliser en 2022, et un transfert d'adresse du siège, suite au départ en fin d'année 2021 de Philippe De Leener en tant qu'employé mais également en 2022 en tant que Président, devrait être acté en AG ordinaire en 2022.

2. Panorama des activités en 2021

Les pages qui suivent détaillent les différentes prestations et services réalisés l'année 2020 par Inter-Mondes. Comme cela apparaîtra, pour chaque activité ou intervention, nous mettrons en exergue la question clef qui a dynamisé notre enthousiasme et en même temps maintenu vigilant.

2.1. Prolongement en 2021 de chantiers-partenariats initiés antérieurement

1. ÉCHOS COMMUNICATION (1)

Description : Évaluation à mi-parcours d'un programme de coaching au Maroc, en Belgique (Marius Nkounawa / De Leener) et au Sénégal (De Leener). —> Question clef transversale : Comment accompagner les équipes opérationnelles à construire des outils de monitoring qui leur permettent dans le cadre d'une intervention territoriale, à être tout autant sensibles aux

changements (dans les organisations accompagnées, à hauteur des individus, dans la société « autour » qu'à la mesure des indicateurs construits à priori ?

Commentaire : Un contrat qui confirme les relations étroites qui sont construites avec Échos Communication, et une complicité qui se reflète dans les attentes qu'ils sont quand ils élaborent leurs termes de références.

2. HABITAT & RENOVATION

Description : Fin de la capitalisation du « Programme de Développement Concerté Athénée » (Pie Tshibanda, Marc Totté) —> **Question clef transversale** : comment donner à voir toute la richesse d'un accompagnement de multiples collectifs autour du Contrat de Quartier Athénée par une approche assimilée au « budget participatif » mais bien plus large d'accompagnement à refaire du lien.

Commentaires : les derniers travaux d'écriture ont été réalisés en 2021. Un ouvrage doit être édité en 2022.

3. DDC Berne :

Description : Il —> Question clef transversale : comment, tout en menant des programmes d'action concrets d'une grande diversité et répondant à des besoins fondamentaux, intensifier et systématiser la dimension collatérale « Transformation des sociétés par ceux et celles qui y vivent » ? (De Leener)

Commentaires : La difficulté ici de communiquer sur le changement dans des langues-cultures aussi différentes que l'anglais par rapport au français, mais aussi dans les « langues institutionnelles » par rapport à ce qui se passe dans la vraie vie (sans surinvestissement des intentions, ni des propensions, ni des « yaka » (intentions) ou des « c'est-comme-ça » (« on ne peut pas y faire grand-chose » (déterminations).

4. ECHOS COMMUNICATION (2)

Description : Evaluation d'un programme de coaching de cette ONG en Belgique (Marius Nkounawa, De leener) et au Sénégal (De Leener) et Maroc (Marius Nkounawa, De Leener) —> Question clef transversale : concrètement comment « débusquer » et suivre les effets et impacts sociétaux et territoriaux dans le sillage des travaux de coaching territorial ?

Commentaires

Après l'évaluation à mi-parcours, Échos Communication a pensé qu'il serait logique de nous confier l'évaluation finale. Des outils de monitoring du changement avait été proposé et des recommandations de réorientation du programme avaient été faites. L'occasion donc d'évaluer

non seulement notre propre capacité à comprendre les enjeux d'un projet, mais de proposer des outils pertinents pour l'identification des changements, et la prise de décision pour le futur.

5. INITIATIVE DEVELOPPEMENT

Description : Étude des effets et des impacts de 10 ans d'appui au développement local au Benin, aux Comores, en Haïti, en république du Congo et au Tchad, production d'un livrable écrit et d'un livrable vidéo. (Marc Totté, Marius R. Nkounawa).

Commentaires

Il s'agit ici de l'un des chantier qui nous a le plus mobilisé pendant les années 2020 et 2021. Un vaste travail dans des contextes différents et sur des thématiques diverses, mais tous organisés dans les champs de la décentralisation et du développement local autour de la capacité des acteurs à créer et faire fonctionner des cadres de concertations et d'y construire leurs priorités de développement. Les thématiques vont des droits humains à la gouvernance locale, en passant par l'agriculture, les infrastructures, l'accès à l'eau et politique d'assainissement, l'éducation. Au plan méthodologique, l'expérimentation réussie d'un travail conjoint avec un videaste afin de répondre à la commande de produire un film.

6. ECORYS/InCA I

Description : (septembre à avril 2021): Poursuite de l'appui à un programme de la Commission Européenne développé par le bureau d'étude ECORYS pour le développement de formations à distance sur la matrice du cadre logique (Totté). En 2021 il s'est surtout agi de réaliser les formations préparées l'année précédente. Questions clefs : Comment développer des supports et des outils interactifs permettant de travailler à distance des dimensions aussi délicates que l'interculturel dans un contexte de promotion de la culture européenne ?

Commentaires :

Les difficultés à travailler le fond des questions interculturelles dans un environnement institutionnel qui privilégie la forme (l'interactivité des formations et la satisfaction des usagers). Difficultés liées sans doute aussi à la période de confinement nous obligeant tous à modifier nos pratiques et manières de faire. Quelques belles avancées en matière d'outils et de démarches d'interpellation des méthodes et approches. Mais les difficultés nous ont conduit à ne pas renouveler le contrat malgré la demande du bureau d'étude.

7. VET4CHANGE

Description : Lancement d'un programme de 3 ans d'échange avec pays européens sur la formation professionnelle en appui à des dynamiques interacteurs à l'échelle de territoires (programme ERASMUS) (Totté, De Leener)

Commentaires éventuels : Expérience particulièrement intéressante du point de vue de la connaissance d'autres pays européen, d'autres réalités professionnelles.

8. MAISON DES FEMMES DE SCHAERBEEK (PLACE AU CHEFFES)

Description : suite et fin d'un de nos projets important à Bruxelles, mené avec la maison des femmes de Schaerbeek et financé par la Commune de Schaerbeek et la Région Bruxelloise. "Place aux cheffes " est un projet participatif pilote, qui laisse la part belle à la créativité des

femmes, mais aussi à leur esprit d'entreprise, leur côté pratique et leur sens de la gestion (Sonia de Clerck et Jessi Ranaivoson). Il évolue actuellement vers la prise en compte d'autres « savoir-faire » autour du textile et de la céramique

Commentaires :

Un projet qui reste un projet particulièrement réussi, qui a su se pérenniser et se transformer.

Voir sur <https://www.1030.be/fr/agenda/broderie-dune-nappe>

2.2. Nouveaux chantiers en 2021

9. INITIATIVE DEVELOPPEMENT

Description : Evaluation finale externalisée du programme : « Renforcer dans trois districts de la Lekoumou le rôle de la société civile pour promouvoir le respect des droits humains et consolider l'état de droit » (Marius R. Nkounawa / Sarah Hopsort). Évaluer la capacité dans une intervention de mettre en musique développement local et décentralisation et ainsi de renforcer l'approche territoriale.

Commentaires : A la suite des deux précédentes collaborations (DIARO en 2020 et Étude d'impacts en 2020-2021), ID nous a confié la charge de l'évaluation finale de l'un de ses projets sur la question des droits humains au Congo. L'occasion pour Inter-Mondes Belgique de questionner la combinaison des approches territoriales et par les droits, mais surtout de montrer qu'en général dans les contextes d'interventions, toutes les dimensions, politiques, économiques, sociales et culturelles sont d'une certaine manière liées les unes les autres.

10. SANTE SUD

Description : Accompagnement/formation des équipes de Santé Sud à la capitalisation, et réalisation concomitante de la capitalisation des expériences de Santé Sud et de ses partenaires sur la médicalisation des zones rurales à travers la promotion des médecins généralistes communautaires au Bénin, en Guinée et au Mali. Capitalisation commanditée par Santé Sud et le F3E. Il est essentiellement question de valoriser les dynamiques d'installation de médecins en zone rurale à travers des approches communautaires qui renouvellent totalement le métier et les façons de pratiquer la médecine « hospitalière » telle quelle se pratique en Afrique. Renouvellement de notre partenariat avec Jeff Pictures pour la réalisation d'un film et des formations sur la prise d'images vidéo.

Commentaires : Ce chantier est celui qui nous a fortement occupé le second semestre de l'année 2021, avec des missions répétées en Guinée, au Mali et au Bénin (mission exploratoire, mission d'approfondissement, missions de collecte du matériel audio/vidéo pour le livrable vidéo final – service externalisé avec un vidéaste qui collabore avec nous sur plusieurs chantiers déjà).

11. ESSENTIEL

Description : Évaluation finale « Agir ici et Là-bas : Projet pluri-acteurs de renforcement de la santé globale à Rufisque et à Nantes » que nous avons participé à identifier en 2016. Problématique du traitement « communautaire » de la santé, c'est-à-dire partant des principales associations locales actives dans le handicap, la prévention par le sport dans les écoles et la promotion de la nutrition dans les « cases des tout-petits », et la sensibilisation-information en première ligne par des associations dites « non professionnelles de la solidarité internationale », l'association des Badiène N'Gokh. (Marc Totté -> Sénégal (Rufisque) et Marius R. Nkounawa pour la France -> Nantes).

Commentaires :

L'évaluation que nous avons faite à la fin de cette première phase démontre toute la pertinence d'un projet construit autour de la réciprocité entre Nantes et Rufisque dans le cadre d'une coopération décentralisée. Même si la crise sanitaire a empêché que la dimension Sud-Nord soit investie avec la même vigueur que la dimension Nord-Sud...

12. DUE MAROC (ECORYS)

Description : L'UE vient de lancer sa feuille de route de l'accompagnement de la société civile marocaine pour la période 2021-2027. Pour se faire, elle a fait appel à une assistance technique. Une équipe a été montée dans ce but par le bureau ECORYS, équipe dans laquelle IMB joue un rôle de leader.

Commentaires : Cette position inhabituelle pour IMB d'assistance technique offre l'occasion à IMB de découvrir l'envers du décor de l'aide internationale et de se confronter à ses contradictions et lourdeurs (procédurisation extrême, logique de la performance aux dépens du sens, universalisme problématique des concepts et valeurs (démocratie, droits humains, théories du genre, climat, ... autant de défis qui font l'objet de peu de questions et qui apparaissent comme des réponses toutes faites à des questions que bien souvent les publics cibles ne se sont pas eux-mêmes posés). D'un autre côté, cette assistance technique permet de découvrir toute la richesse de la société civile marocaine et de mettre à l'épreuve les hypothèses, conceptions et pratiques d'IMB en matière d'accompagnement des dynamiques ou potentiels de changement.

13. Femme « mono » et covid EQUAL BXL)

Description : Le projet « manières de vivre le confinement : quand la concentration des espaces exacerbe les inégalités de genre auprès des femmes de la marge à Bruxelles » a été mis en œuvre par Inter-Mondes, sur financement equal.brussels. Il a été construit autour de deux grands moments :

- Une étude de terrain sous la forme d'un mémoire de master en études du genre (Marianne Nguena). À partir d'un échantillon de femmes migrantes à Bruxelles, la recherche se focalise sur les inégalités de genre que les différents confinements mettent en lumière.
- Un webinar coorganisé par la Plateforme Plurielles, Inter-Mondes, avec la participation de Source asbl, La maison des parents solo asbl, La voix des femmes ? et la conseillère politique genre au Cabinet de Sarah Schlitz, secrétaire d'État à l'égalité des genres, l'égalité des sexes et la diversité.

Trois livrables ont été rendus à equal.brussels : le rapport de mémoire, le rapport du webinar (construit autour des principaux constats de la recherche, et une courte vidéo).

Commentaires : Ce chantier a été pour Inter-Mondes une belle occasion de se confronter aux réalités du financement des bailleurs bruxellois, mais surtout, il nous met le pied à l'étrier dans cette thématique actuelle, mainstream, que l'on investit surtout coté « suds ». D'ailleurs nous sommes en phase d'élaboration de nos propres chantiers sur le genre.

2.3. Autres / Divers

Il s'agit ici des interventions n'ayant pas été soumises à un financement ou une rémunération quelconque et relevant d'engagement de membres de l'équipe au nom d'Inter-Mondes

1. SAW-B : Co-présidence de la fédération Solidarité des Alternatives Wallonie-Bruxelles, (De Leener). En 2021, une vaste réflexion a été lancée sur le thème de la gestion alternative, réflexion qui, en 2022, a pris la forme d'une recherche action participative impliquant 6 entreprises d'économie sociale de petite, moyenne et grande dimension.
2. Accompagnement à la formulation du plan d'orientation stratégique quinquennal 2022-2026 de l'ONG Sénégalaise ENDA GRAF SAHEL, principalement partage d'expérience de l'accompagnement d'Echos Communication sur le coaching territorial, et les enjeux de la formation des acteurs pour porter

les rôles d'accompagnateurs/compagnons auprès des collectivités territoriales, des OSC et des ONG locales. (Marius R. Nkounawa).

3. CRIBW à Louvain la Neuve, (Marc Totté). Accompagnement d'un ensemble de kots à l'UCL sur la question de l'interculturalité avec le CRIBW.
4. Interculturel avec le centre Placet (Marc Totté) : présentation des enjeux de l'interculturalité en aout 2021 <https://www.placet.be/index.php/fr/actualites/30-atelier-interculturalite-universite>
5. La pauvreté avec Entraide et Fraternité (Philippe De Leener). Animation de plusieurs rencontres, tantôt en distanciel, tantôt en présentiel sur le thème de la pauvreté : comment ne pas se rendre complice de ce qu'on combat et qui est justement à la source de la pauvreté ?
6. Séminaire International organisé par Initiative Développement sur l'inclusion. Participation en tant que compte rendu écrit d'un « grand témoignage » de Marius Nkounawa à la suite des interventions du GRET sur l'approche par les droits, de BATIK sur l'approche par le genre, et d'ID sur l'entrée par les AOC dans la perspective de la construction d'une convention programme sur l'inclusion participante.

2.4. Quelques commentaires en guise de conclusion

Cette énumération de chantiers-contrats peut donner l'impression de travaux sans liens entre eux et sans grande perspectives structurantes. Pourtant 2021 a permis d'avancer encore un peu plus sur des dimensions structurantes de l'action d'Inter-Mondes :

- sur les savoirs en matières d'accompagnement du changement :

- o en particulier avec l'évaluation du travail d'ID au Congo sur la question de l'autochtonie et du rapport entre Aka et bantous (<https://id-ong.org/renforcer-les-droits-de-lethnie-aka-pour-la-dignite-et-le-vivre-ensemble/>). Il s'agit là d'un accompagnement « second » reposant sur une perspective anthropologique assez rare ;
- o avec Habitat et Rénovation sur l'accompagnement aux initiatives d'habitants dans un contrat de quartier d'Ixelles. Là encore tout l'art de partir des souhaits et capacités des gens et de les articuler à une logique « projet » ;
- o encore avec ESSENTIEL sur la Santé communautaire où l'on retrouve essentiellement des structures non professionnelles du développement et une forme d'accompagnement souple et intégrative des différentes forces sur le territoire ; de même avec Santé Sud où l'on commence à percevoir tout l'intérêt d'une démarche d'installation de médecins privés ;
- o avec et au sein de la Délégation Européenne au Maroc où la question du changement attend d'être renouvelée (passage d'une logique où le changement vient de « dehors » avec les ressources des « autres » à une perspective où le changement se déploie de « dedans » avec ses propres moyens et opportunités, développement du raisonnement en termes de changement 2 (action sur les racines et mécanismes) ;
- o Enfin avec Echos Communication où la perspective du coaching territorial est investi à nouveaux frais sur des territoires aussi différents que dans une commune bruxelloise, dans la région orientale au Maroc, ou au Sénégal...

- sur les outils de l'accompagnement : en particulier l'investissement plus soutenu de notre part dans une communication par video ou audio (avec initiative Développement et Santé sud) en complément des supports écrits ; également dans le cadre du programme INCA de la

Commission européenne ou de nombreux supports – vidéo, PowerPoint, écrits - ont été produits (et peu utilisés).

- **sur les alliances à long terme** : le renforcement des liens structurels avec Habitat et Rénovation et initiative Développement qui pour le premier se manifeste dans un rapprochement physique, pour le second s'exprime dans des invitations d'une représentante de ID, Gaelle Gandema, en Belgique début 2022 et par la perspective d'être intégrée dans leur prochaine convention programme avec l'AFD.

D'une certaine manière on constate une certaine inflexion en 2021 pour accompagner un changement moins par des écrits, mais par des rapprochements plus concrets et « contractualisés ».

C'est plus particulièrement encore le cas avec Habitat & Rénovation en 2021. Nous avons en effet pu durant 2021 préparer un rapprochement plus concret qui sera effectif au premier semestre 2022 : partage des bureaux (en sous location symbolique) ; partage de l'adresse ; et partage des ressources -comptables notamment- en cours de finalisation. Ce partenariat prend place en réalité dans un trio avec Echos Communication qui envisage également des collaborations avec HR. L'idée d'un consortium plus institutionnalisé suis son chemin.

On peut aussi évoquer sur 2021 (et début 2022) une plus grande constance dans l'obtention des contrats, et donc un retour à des activités qui montre sans surprise une cohérence d'ensemble autour de l'importance de mieux investir la question du fonctionnement du changement dans les sociétés.

3. Perspectives pour 2022

Pour l'année 2022, plusieurs chapitres sont à présenter :

3.1. Les chantiers acquis ou en cours d'acquisition

En 2022, plusieurs chantiers ont déjà été acquis, et quelques-uns sont en cours de négociation (En bonne voie ?)

- Entre Janvier et Juin, nous avons conduit la mission d'évaluation du projet AFD de la Fédération Artisans du Monde : « Tous et toutes artisans et artisanes de ce monde ».
- IMB poursuit la conduite de son mandat pour la Commission Européenne d'appui à la société civile au Maroc que nous avons négocié en 2021.
- Deux autres contrats sont acquis depuis mai 2022 et les prestations sur le point de commencer :
 - Le premier consiste en l'appui de la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation « orienté changement » et l'évaluation finale de la phase 3 du programme Pour la gouvernance Concertée du Littoral (2021-2024) commandé par le GRDR.
 - Et le second sur le projet « Trois Frontières » qui s'inscrit dans l'initiative de l' « Alliance Sahel au Programme de Développement d'Urgence (PDU) du G5 Sahel » qui vise à lancer, en urgence, des projets à impact rapide afin de stabiliser les espaces frontaliers du G5 Sahel. L'objectif général de « contribuer au développement et à la paix des territoires transfrontaliers » vise donc la stabilisation de la zone du Liptako Gourma en articulant développement socio-économique et renforcement de la cohésion sociale entre les communautés au Burkina Faso, Mali et Niger. Il est co-financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et le Centre de Crise et de Soutien (CDCS) du Ministère Français de l'Europe et des Affaires Étrangères avec un budget de 55.5 millions d'euros pour une durée estimée de 5 ans (2019 – 2024). Commande de l'IRAM.
- Deux autres Appels à manifestation d'intérêts ont été acceptés, le premier pour le SIDACTION et le second pour le Réseau FAR. Des offres sont en cours d'élaboration.

3.2. Évolutions au niveau du personnel engagé

En 2021, le personnel employé a augmenté à 2 ETP (deux emplois à temps plein) ; nous avons continué à travailler avec d'autres personnes sur le mode consultance. Mais, en 2022, des changements importants ont été faits : départ à la retraite de notre Président (Philippe De Leener) et engagement d'un nouveau co-Directeur à temps plein (Marius R. Nkounawa).

Ces changements vont entraîner des conséquences sur les finances d'Inter-Mondes Belgique : les apports de notre président se réduisent, et la capacité de notre nouveau Directeur à ramener

autant que notre président ne sont pas les mêmes. Mais un équilibre est en train d'être trouvé et l'année 2022 sera un test en grandeur « presque » réelle.

Toutefois, IMB continuera à prêter le mandat avec la Commission Européenne et le bureau ECORYS, engagé en 2021.

3.3. L'ouverture de nouveaux partenariats et alliances

3.5.1. Habitat et Rénovation

Nous l'avons déjà souligné, le partenariat se consolide notamment par la location d'un espace bureau de manière officielle, depuis janvier 2020 dans les nouveaux locaux de Habitat & Rénovation, et depuis le début de l'année 2022, la domiciliation d'Inter-Mondes Belgique à l'adresse d'HR. Mais aussi par la co-réflexion sur des chantiers concrets d'intervention à Bruxelles, sur le partage des ressources comptables.

3.5.2. Échos Communication

La collaboration avec Échos Communication se poursuit elle aussi, d'abord avec les évaluations de leurs programme quinquennal qui nous sont confiées pour la Belgique, le Sénégal et le Maroc, mais surtout à travers le partage de ressources dans l'hypothèse d'un consortium avec HR (HR – Échos Communication – et Inter-Mondes Belgique).

3.5.3. Initiative Développement

Avec ID nous développons actuellement un partenariat plus structurel, notamment avec le pôle Partenariat, dans le cadre de leur convention-programme avec l'AFD. L'idée est de produire des outils de formation sur la base des acquis de leurs spécificités d'intervention par les approches orientées changement dans les différents contextes. En plus de cette formation dont la forme est en construction (séminaires ? vidéos/capsules éducatives ? MOOC ?...), la collaboration va aussi s'organiser autour de l'accompagnement sur le long terme de leurs modalités de renforcement des associations locales, précisément dans leur capacité à accompagner des dynamiques locales complexes.

3.4. Le développement de nouvelle collaboration autour d'une vie associative

3.4.1. Élargissement de l'AG

En 2022, des moments d'échanges avec de nouveaux collaborateurs sont en cours. Ils visent à renforcer notre capacité d'agir, de réfléchir, d'intervenir et de communiquer. Il s'agit essentiellement de jeunes avec des profils tout à fait intéressants et complémentaires, avec lesquels nous espérons bâtir le futur d'Inter-Mondes Belgique.

3.4.2. Le chantier de la communication

La communication reste l'un de nos principal point faible. Nous réfléchissons à nous faire accompagner par une étudiante bénévole sur notre stratégie de communication. Le plan mis en place en 2021 avec par Jessi Ranaivoson et Lionel Platteuw pour instituer des pratiques de communication et de suivi plus « grand public » n'a pas été suivi et n'a donc pas produit les effets attendus.

3.4.3. Vers une vie associative plus ... effective

Les deux points qui précèdent devraient nous amener à développer une vie associative plus réelle. En effet les nouvelles collaborations sont construites de manière à ce que l'on puisse partager entre organisations, ou entre personnes, en binôme ou trinôme - salarié IM, membre IM et « extérieur » - des chantiers communs, portés par ces nouveaux collaborateurs (et non plus par IM-B). D'une certaine manière on tente ici de mettre en application l'accompagnement second (en fonction des agendas de l'Autre) que l'on promet avec ID.

Ce travail n'en est qu'à ses tout débuts.

4. Rapport financier

Comme le lecteur pourra le voir en annexe dans les Etats Financiers, le résultat net est de -15.000€. Ce chapitre tente d'analyser les raisons de ce résultat négatif.

4.1. Un mot sur les outils de gestion

La gestion reste essentiellement assurée par le coordinateur avec l'appui d'un bureau extérieur COCB accounting sprl. Un transfert a commencé entre le coordinateur et le co-directeur Marius Nkounawa pour la gestion des salaires. Mais il apparaît jusqu'à présent très compliqué pour ce dernier d'avoir mandat sur le compte Belfius (demandes de rendez-vous constamment reportées par la banque pour cause de manque de personnel !?).

Chaque responsable de projet est tenu cependant de mettre en forme la « comptabilité » de son contrat/projet/activité, selon des modalités plus précises et transparentes. Les échanges sont un peu plus huilés de ce côté malgré un manque de rigueur et d'anticipation qui reste préoccupant pour le coordinateur.

Mais globalement nous n'avons pas de personnes spécialisées pour assurer les fonctions de gestion comptables, de secrétariat et d'administration.

Compte tenu de la perte des « Appui à la Promotion de l'Emploi » (APE) depuis 2018, et du développement de quelques projets en « sous-traitance » qui ne rapportent rien pour le suivi et la gestion à Inter-Mondes, il a été décidé en 2021 que chaque « dossier » ou « intervention » devrait contribuer à hauteur de 10 à 15% pour assurer les frais de gestion-coordination. Dans certains cas où la contribution du coordinateur ou du co-directeur a été plus importante dans la négociation initiale et le montage de dossier cette part peut monter à 25%.

4.2. Quelques considérations sur la structure des dépenses

Cette année nous proposons une petite analyse des principales dépenses selon les contrats pour 2021.

Dossiers IMB rémunérés en 2021	Rentrées brutes (Montants reçus sur le compte Belfius IMB)	Rentrées nettes (- Dépenses)	% Fin.
DDC Berne (Jalogish) le 01/03/21	38068,2 ?????		
Total 2021	0 (à vérifier avec 2020)	0	0
ECHOS COMMUNICATION 1 09/11/21 19/05/22 Total 2021	10500 (avance sur 2022) 10500 215000	5000	23,81%
ECHOS COMMUNICATION 2 (ULB) 30/06	5445	4900	89,99%
HABITAT & RENOVATION 14/06	1800		
Total 2021	1800	1800	100,00%

INITIATIVE DEVELOPPEMENT I (EEI)				
23/09/21	10500			
22/10/21	10500			
23/07/21	14000			
21/05/21	14000			
15/01/21	21000			
Total 2021	70000	19500		27,86%
INITIATIVE DEVELOPPEMENT II (CONGO B)				
10/11/21	7495			
18/01/22	4497			
11/02/22	2998			
Total 2021	14990	0 !!!		0,00%
INCA UE (ECORYS)				
22/01	3087,5 (2020)			
12/03	2112,5			
26/03	1950			
07/06	1625			
Total 2021	5687,5	5687,5		100,00%
VET4CHANGE (UNMFREO)				
27/01/22	1000			
26/04/22	1000			
09/09/22	1000			
Total 2021	2000	2000		100,00%
MAISON DES FEMMES				
	2333,14	0		0%
SANTE SUD (F3E)				
05/08	17870			
06/10	11913			
16/01	9920 (2022 ?)			
Total 2021	29783	15.000		50,36%
ESSENTIEL				
30/06	4177			
11/01/22	5570			
14/02/22	4178 (2022)			
Total 2021	13925	8570		61,54%
CRIBW	100 €	100		100%
DUE MAROC (ECORYS)				
26/11/21	6032			
31/12/21	11325,5			
18/02/22 (19617,5)	9642,5 (2021)+9975 (2022)(*)			
29/04/22	5626,50 (2022)			
20/05/22	4253,05 (2022)			
Total 2021	27000	20000		74,07% ²
DDC BERNE (SKAT)				
29/10/21	3444,6			
Total 2021	3444,6	2700		78,38%
BXL EQUAL				
18/12/20	3040,00			
	624,03			
Total 2021	3664,00	600 ?		16,38%

² Couvrant le salaire de Philippe De Leener encore salarié en 2021

A remarquer sur les contrats ID de 2021, la mobilisation de beaucoup de consultants pour un montant de plus de 60.000 € au total et un autre contrat avec eux (Congo B) qui ne nous a strictement rien rapporté (contrairement à notre engagement de maintenir 10-15% de marge sur les consultants³). Ils ont cependant servi de test pour Marius Nkounawa qui a mené quelques-unes de ces missions presque entièrement sans assistance.

A noter surtout en résumé des rendements « financiers » très faibles pour les plus gros « contrats » du fait des consultants qu'il a fallu assumer en période de pandémie.

4.3. Prévisions pour 2022

Pour 2022 la situation n'est pas encore à l'équilibre

Dossiers IMB au premier semestre 2022	Rentrées brutes (Montants totaux contrats)	Rentrées nettes (hors débours, perdiem et honoraires consultants)	RENDEMENT %
UE MAROC (ECORYS)	81000	(20%) 11000	13,58%
SANTE SUD	29783	15000	47,01%
FADM	24800	21000	84,68%
P3F (IRAM) (jusque 04/2023)	44900	34200	76,17%
GRDR (sur 3 ans) pour 2021 :	26000	22000	84,62%
ECHOS COM	16000	15500	96,88%
HABITAT & RENOVATION (LUCY 2)	10164	10164	100,00%
HABITAT & RENOVATION	3267	3267	100,00%
VET4CHANGE	1000	1000	100,00%
ID DIARO 2	4500	4000	88,89%
Total	241414 €	136131 €	56,39%

Une estimation budgétaire plus précise pour les années à venir (voir prévisions budgétaire jusque 2005 en annexe) montre que les contrats acquis couvrent à plus de 80% les charges de 2022. Reste cependant 43000€ à trouver pour être à l'équilibre

Pour l'instant nous avons différentes offres en cours de négociation

Contrats en négociation (probabilité forte)	Brut
RIFAR (F3E) (offre à introduire)	30.000 €
Habitat & Rénovation (éventualités)	5.000 €
TOTAL	35.000 €

Ce montant équivaut au manque à gagner actuel (voir annexe 1).

Une reprise du travail de réponses à des appels d'offre est prévue en juillet-aout et à partir de fin aout début septembre.

³ Etant donné qu'il s'agissait d'un contrat réalisé de bout en bout par des personnes que l'on souhaitait intégrer dans Inter-Mondes (Marius Nkounawa et Sarah Hopsort). Le premier a bien été intégré mais pour des raisons personnelles et professionnelles la seconde n'a pu l'être.

4.4. Situation du compte

La trésorerie est plutôt bonne :

- Situation au 22/06 :	22619 €
(desquels il faut encore payer les salaires de juin et les charges sociales et professionnelles)	
- Créances attendues dans les semaines à venir :	
FADM tranche 3 (Solde) (juillet)	7.740 €
Santé Sud Tr 3/2 (début juillet)	8.935 €
Santé Sud Tr 4 (solde) (fin juillet)	11.913 €
Ecorys	?
- Dépenses à prévoir (pas de mission avant septembre)	
Total créances prochaines	28.588 €

Soit un disponible de plus de 51.000 € avant les prochaines échéances (fin septembre).

4.5. Perspectives d'investissements futurs

En 2021 des investissements ont eu lieu en matériel de prise de vue et de son sous la recommandation d'un spécialiste vidéaste et pour répondre à des appels d'offre demandant certaines livrables sous forme de video.

En 2022, il serait important que nous puissions investir plus concrètement dans la communication d'Inter-Mondes :

- un nouveau site ;
- des formations à l'utilisation plus systématique et intégrée des réseaux sociaux ;
- des formations sur la production et le montage de petits vidéos (qui permettraient à la fois de mieux nous faire connaître et de servir pour des consultances et/ou des formations) ;
- des formations sur le genre (voir point suivant).

Pour l'instant cependant nous ne pouvons-nous engager dans des investissements importants. Il faudra donc voir les possibilités avec ce que nous réserve la suite de 2022 !

4.6. Analyse complémentaire de notre modèle économique

Il faut préciser que nous sommes dans une période charnière et encore critique : le départ à la retraite de Philippe et l'arrivée de Marius nécessitent bien des rééquilibrages.

L'analyse du modèle proposée cherche surtout à montrer les différences avec la situation antérieure, remises en perspectives des possibilités de financements étant donné la concurrence dans le secteur.

D'abord financiers :

Le coût total de Marius est plus important que ne l'était celui de Philippe (100% au lieu de 75%). Pour une expérience et des capacités différentes. Nous parions sur le fait que la plus grande propension de Marius à répondre à des appels d'offre, sa disponibilité plus « totale », compensera le différentiel d'expérience et de compétences.

Il faut aussi compter sur le fait que les salaires ont été indexés.

Par ailleurs, notre principal « client » a depuis peu activé un numéro de TVA européen (à notre demande). Cela veut dire un taux de 21% de TVA sur honoraires que nous n'aurons plus à payer (contrairement aux prestataires français).

Ensuite professionnels :

La tendance actuelle est à monter des offres en binôme. Ce qui globalement semble séduire (haut taux de réponse positive cette année aux offres introduites) mais pourrait se révéler désavantageux : les binômes avec consultant « local » sont généralement moins coûteux. A budget égal cependant, notre équipe fait la différence.

Le genre est aujourd'hui non seulement une dimension transversale à toutes les demandes de consultance, mais bien souvent aussi, la dimension principale des projets sous évaluation ou capitalisation. Si nous pouvons défendre une réflexion déjà bien avancée sur la question et certains outils, nous n'avons pas de « spécialiste genre ». Ceci pourrait faire une différence.

Enfin, de plus en plus d'appels d'offres portent sur des travaux sur plusieurs années. Nous allons ainsi accompagner le GRDR dans l'élargissement de son dispositif de suivi-évaluation vers une meilleure prise en compte du « changement » jusque 2014. Nous allons également être (très probablement) partenaire de Initiatives Développement sur la prochaine phase de DIARO (financement AFD), jusqu'en juillet 2016.

Cette perspective d'engagement sur plusieurs années est à la fois une opportunité et un risque : le risque de prester plus que prévu pour les contrats de long terme, au détriment de travaux à réaliser et de financement à rechercher sur le court terme.

Globalement ces différents éléments jouent plutôt plus en notre faveur mais il va falloir se doter d'outils plus précis de vérification des jours effectivement prestés et des jours encore à couvrir !

Rester un dernier « détail » : dans le contrat avec Echos Communication, Marius Nkounawa n'a pas pu aller au Maroc comme prévu (impossibilité d'obtenir un visa de l'ambassade du Maroc) et s'est fait remplacé par Philippe De Leener. Ceci a donc grevé notre budget d'environ 4000 €. Ce genre de situation est à mieux anticiper et « prévenir »

5. Conclusions

L'année a été moins favorable que prévu avec un déficit d'environ 15.000 € (voir Etats Financiers en annexe).

Reste à faire l'analyse plus approfondie de ce résultat mais nous pouvons déjà évoquer les facteurs suivants :

- des contrats nécessitant une partie importante de consultants extérieurs (pandémie oblige en partie), à suivre et gérer (donc dégageant moins de recettes nettes que prévu pour plus de travail)
- des consultants locaux bien payés (Inter-Mondes paye généralement bien ses consultants extérieurs⁴. Ce qui devrait rester une norme éthique)
- Des charges de gestion, secrétariat et comptabilité qui s'avèrent plus importantes au fur et à mesure de l'accroissement des contrats.

Les perspectives pour 2022 apparaissent cependant réduire les risques exposés ci-dessus et donnent un rendement financier théorique nettement plus élevé.

Il s'agira cependant d'être très vigilant sur les suites de l'année 2022.

⁴ Il est arrivé qu'un consultant burkinabè indisponible pour le travail de terrain se fasse remplacer par un collègue en le payant moitié moins cher que ce qu'on lui offrait comme honoraires.

Annexes au rapport moral

- Prévisions 2022 à 2024
- Etats financier 2021

Annexe 1 : Estimations budgétaires 2022 et années suivantes

BUDGET PREVISIONNEL 2022

Inter-Mondes Belgique

Etabli en date du 20/06/2022

I Ventes Prestations

Budget 2022	2023	2024	2025	2026
-------------	------	------	------	------

(projection moyenne)

223 454,00

C. Production Immobilisée

223 454,00

Dons sans droit de reprise

Acquis

(au 20 juin 2022)

Brut

SANTE SUD			29 783		
ECORYS			81 000		
FADM			24 800		
P3F (IRAM) (jusque 04/2023)			26 940	17960	
GRDR (sur 3 ans) pour 2021 :			26 000	13650	25342
ECHOS COM			16 000		
HABITAT & RENOVATION (LUCY 2)			10 164		
HABITAT & RENOVATION			3 267		
VET4CHANGE			1 000		
ID DIARO			4 500		

Offres en cours de négociation (à confirmer)

<i>RIFAR (F3E)</i>			30 000		
<i>HABITAT & RENOVATION (Appuis divers)</i>			5 000		
<i>ID DIARO</i>				2200	6500 6500 3300

Autres activités non rémunérées

Intervention citoyenne bénévole et service à la collectivité

0,00

D. Produits Exploitation

<i>Susides APE</i>	0
<i>Remboursement assurances</i>	0
<i>Autres produits d'exploitation divers</i>	0
<i>Réduction précompte professionnel</i>	0

II Coût Ventes - Prestations		257 705,00	
PREVISIONS 2021			
A. Approvisionnement		0,00	
1. Achats			
6030	<i>Sous-traitances au Nord (comptées dans "consultants" ci-dessous)</i>		
B. Services - Biens Divers		122 705,00	
	Charges		
	<i>Loyers</i>		3 000
	<i>Frais missions (avion, tests, visa, etc)</i>		8 000
	Frais Missions ECORYS		26 000
	<i>Per diem équipe</i>		6 000
	<i>Petits achats (livres, copies, petits consommables)</i>		500
	<i>Frais IMB</i>		1 000
	<i>Téléphone, internet</i>		1 000
	<i>Achat matériel</i>		1 500
	<i>TVA</i>		5 000
	<i>Frais comptabilité</i>		4 000
	<i>Frais bancaires et de gestion</i>		280
	<i>Consultants</i>		15 000
	+ UEMAROC	PDL	44 000
	+ Echos Comu	PDL	7 425
			ateliers, avion, PD
C. Rémunérations - Charges Sociales - Pensions		135 000,00	
	<i>Rémunérations nette</i>		70 000
	<i>Acerta</i>		65 000
	<i>ONSS patronal</i>		
	<i>Abonnement social</i>		
	<i>Assurance accidents du travail</i>		
	<i>Attentia</i>		
	<i>Honoraires secrétariat social</i>		
	<i>Dotations à la provision(pécules)</i>		
	<i>Reprises & utilisat.de provision(pécul</i>		
D. Amortissements - Réductions Valeur		0,00	
G. Autres Charges Exploitation		0,00	
	<i>Dotations aux amort. sur immo. corp.</i>		
H. Charges portées actif titre frais restructuration	<i>Charges d'exploitation diverses</i>		
	<i>Provision communication</i>		
III Bénéfice Exploitation		0,00	
Perte Exploitation		(34 251,00)	

Annexe 2 : Etats financiers 2021