

INTER-MONDES BELGIQUE

Rapport d'activités 2020

Marc Totté
Philippe De Leener

Juin 2021



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 - +32474697967

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

1. Introduction : 2020 transversalement, en quelques mots	3
2. Vue d'ensemble des activités 2020	5
2.1. Quatre grandes catégories d'activités	5
2.2. Points de repère : En définitive, qu'est-ce qui motivent nos efforts ?.....	6
2.2. Panorama des activités	8
2.3. Autres / Divers	10
3. Vie associative et réalisations en 2020	11
3.1. Quelques retours et enseignements des activités en 2020	11
3.2. Offres d'accompagnement et dossiers non validés mais néanmoins inspirants	16
3.3. Offres d'accompagnement en 2020 de dossiers validés pour 2021	16
3.4. Évolutions au niveau du personnel engagé.....	16
3.5. L'ouverture de nouveaux partenariats et la consolidation des anciens	17
3.6. Communication.....	18
4. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures.....	19
4.1. Avancées 2020 sur le « projet Inter-Mondes »	19
4.2. Perspectives 2021	20
4.3. Perspectives à discuter en AG	20
5. Rapport financier	21
5.1. Un mot sur les outils de gestion	21
5.2. Quelques considérations sur la structure des dépenses.....	21
5.3. Situation du compte, plan de trésorerie, prévisions	22
5.4. Perspectives d'investissements futurs	23
7. Conclusions	24
Annexes au rapport moral	24

1. Introduction : 2020 transversalement, en quelques mots

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 des sociétés contemporaines qui loge au cœur de nos efforts.

Dans le sillage de 2019, l'année 2020 a continué à être profondément marquée par la **pandémie**, notamment les mesures de confinement et de télétravail. Sans surprise, ces réalités n'ont pas manqué de « bousculer » nos habitudes et nos approches. Tantôt dans le sens de générer des contraintes mais aussi, soulignons-le, tantôt aussi dans le sens de créer des opportunités nouvelles. En particulier, nos méthodes de travail ont été revisitées en profondeur, tant en ce qui concerne le travail en interne qu'en externe. Le « **distanciel** » est devenu une démarche de référence quasiment quotidienne, par exemple sous la forme d'entretiens à distance ou de réunions par écrans interposés. Du coup, c'est tout le rapport aux écrans et instruments qui est revu dans le sens d'un appel à de nouveaux usages mais aussi à de nouvelles postures.

Comme IMB travaille beaucoup à l'international, nous ne pouvons pas encore définitivement nous prononcer sur les effets sur la manière de mener des missions ou des accompagnements. Si nous restons persuadés que la relation directe – en « présentiel » – reste incontournable sinon irremplaçable, nous devons en même temps reconnaître que les activités en distanciel ont conduit à mettre en accent nouveau à la fois sur le « faire faire » et le « faire avec » (en appui à distance).

Sur un tout autre plan, à la suite de bien d'autres observateurs, la pandémie nous apparaît comme un puissant révélateur de tendances, pratiques, dynamiques qui étaient déjà inscrites dans le fonctionnement des sociétés contemporaines mais qui ne se donnaient pas à voir avec une aussi nette évidence qu'aujourd'hui. Nous pensons notamment aux incertitudes du « faire société », du « vivre ensemble » (surtout entre différents qui vivent dans l'indifférence généralisée à l'Autre), à la destinée individualiste qui semble frapper toutes, tous et chacun(e) avec en ligne de mire cette injonction structurelle et désormais permanente à se créer soi-même non seulement sa place et sa raison d'être au monde, mais aussi sa personne et son corps. Nous songeons également aux métiers et à leur relative pertinence. Ainsi il est soudainement paru évident que toute une série de « petits » métiers, pour ainsi dire invisibles avant la pandémie, jouent un rôle décisif dans le fonctionnement social, économique et politique et surtout dans le bien-être quotidien de tout le monde. Parallèlement, il est apparu plus clairement qu'auparavant qu'une série d'autres activités et métiers, habituellement célébrés dans les milieux financiers, sont en réalité proches de pouvoir être considérés comme des « activités parasites » tant elles ne profitent en définitive qu'à celles et ceux qui les mènent, en général aux dépens d'autres, des collectivités et du bien commun.

Tel était l'arrière-plan de nos activités en 2020. A travers toutes ces activités, nous avons, chaque fois de manière spécifique selon les situations et contextes, promu un certain nombre de postures qui incarnent autant de grandes orientations qui servent de référence permanente pour conduire notre action et notre réflexion, quel que soit le lieu ou la circonstance :

- La prise en charge pragmatique (concrète) du **défi de l'altérité** et donc une posture qui donne vie et plein sens à des **dynamiques interculturelles**, et donc aux rencontres des différences et des différents, notamment à travers des approches qui font la part belle aux incidents critiques, c'est-à-dire à tout ce qui fait « rupture » dans la « normalité » des uns ou des unes et qui, au même moment, fait écho à « l'anormalité » supposée des autres. C'est à la lumière de ce dialogue des différences que nous nous préoccupons des rapports à la vie et aux situations qui impliquent les hommes et les femmes, les jeunes et les aînés, ceux et celles d'ici et ceux et celles d'ailleurs, ...
- 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.
- 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.
- 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 « pourquoi ça comme ça ? ».

A ces quatre postures ou dispositions de base s'en ajoute une cinquième, importante à notre avis : le souci d'analyser les **contextes** dans lesquels nos actions « naviguent ». Avoir sous la main des points de repère pour comprendre et lire ce qui se « passe autour », quel que soit le lieu où nous intervenons. C'est ainsi que nous lions intelligence des contextes et intelligence des situations, et que nous tentons (autant que possible compte tenu des moyens mis à disposition) de saisir les contextes dans leur dynamiques et épaisseur historiques. Tout ceci conduisant à investir plus la dimension écosystémique des contextes, dans ses dimensions humaines comme environnementales. Avec derrière, renforcé par ce que nous venons de vivre depuis 2020, l'idée de finitude et de vulnérabilité bien éloignée des rêves de maîtrise de l'homme et de la nature.

Concrètement, en 2020, ces éléments, qui pour nous sont véritablement des structures, irriguent toutes nos activités. Ils nous ont conduits à intervenir dans des cadres opérationnels et institutionnels très variés, depuis des dynamiques de quartiers autour du logement ou une maison des femmes à Bruxelles ou en France, jusqu'à des dynamiques qui prennent pour cible

les exploitations familiales au Sahel, les centres de santé communautaires et les hôpitaux de district au Tchad, les efforts pour préserver la biodiversité à l'échelle globale, l'accompagnement des dynamiques populaires créatives en Afrique, dans les Caraïbes, en Amérique Latine... Ce sont ces dynamiques dont nous allons sommairement rendre compte ci-après.

2. Vue d'ensemble des activités 2020

2.1. Quatre grandes catégories d'activités

Comme les autres années, malgré les circonstances covidiennes, les réalisations n'ont pas manqué. Elles peuvent être regroupées en quelques grandes catégories que l'on a l'habitude d'investir à travers nos activités. Selon les lieux et les contextes, l'accent peut être placé sur l'une ou l'autre de ces grandes catégories :

- **Économie alternative** : 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 avec deux préoccupations, avec en ligne de mire la quête pour des alternatives économiques qui ne reproduisent pas l'économie dominante sous d'autres formes. Le changement de direction et le nouveau organisationnel qui annoncent une nouvelle perspective de fonctionnement, qui ont mobilisé beaucoup d'efforts soulignent le lien étroit qui existe entre l'innovation économique dans le champ économique d'une part et, d'autre part, l'innovation « en interne », c'est-à-dire l'économie des relations de travail au sein des entreprises.
- **Développement / Interventions** : depuis toujours, IMB soutient des dynamiques d'acteurs dans le champ du développement (des ONG, des communes, des institutions publiques...) à travers de l'accompagnement sous des formes diverses, depuis l'identification de programmes, le suivi interpellant de programmes, des évaluations, des diagnostics organisationnels ou institutionnels, également des interventions à vocation de formation ou d'apprentissages. Toutes ces interventions prennent soin de contribuer à alimenter un souffle créatif et un bon niveau d'interpellation (constructivement) critique au sein des structures avec lesquelles nous développons des relations de travail.
- **Formation / Interventions publiques** : depuis la perte des APE, nos interventions se sont réduites dans ce domaines. Nous sommes de plus en plus contraints à réaliser nos missions à travers la réponse à des appels d'offre ou par des consultances. Toutefois, nous avons animé ou contribué à diverses activités publiques, le plus souvent sur un mode distanciel en raison de la pandémie.
- **Administration / Comptabilité** : comme déjà souligné en 2019, 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 propres ou accompagnés en Belgique. Le mécanisme mis en place pour participer au financement de ce poste a évolué mais il ne réalise pas encore pleinement. Le défi de la couverture financière de cette activité nécessaire reste ouvert.

2.2. Points de repère : En définitive, qu'est-ce qui motivent nos efforts ?

Avant d'en venir aux détails de ce qui a été vécu tout au long de 2020, il est utile de mettre en évidence quelques points de repères qui imprègnent nos actions et prises de position. Rappelons d'abord que, loin d'être des stratégies d'occupation ou de « captation » de nouvelles opportunités, que ce soit autour de la question du « renforcement de capacités » d'acteurs du social ou dans les autres domaines où nous sommes en mouvement, nos activités alimentent fondamentalement une réflexion collective, déjà relativement ancienne, autour de quelques **axes de recherche-action** propres à IM-B que nous pouvons rappeler en quelques mots et qui constituent en somme la charpente symbolique de ce que nous entreprenons.

(1) Au risque de nous répéter, soulignons l'orientation générale : elle vise à déployer une **perspective interculturelle transversale**, qui permet de sortir des approches et postures classiques – cloisonnantes et dichotomiques – et dès lors d'appréhender la réalité de manière à accéder aux différentes façons de penser le « **faire société** », notamment le « faire gouvernement », « le faire économie », « le faire social », « le faire famille »... L'interculturel est notre façon de mettre en « dia-logue »¹ les impensés qui les conditionnent. Notre investissement dans le champ interculturel porte à l'avant-plan – et cherche à valoriser – toute la richesse des **écarts tendus** qui existent entre les conceptions, habitudes, pratiques, croyances, ... qui caractérisent les différents univers culturels, que ce soit des cultures professionnelles, géographiques ou ethniques. Les opposés ne doivent pas être évacués mais au contraire maintenus dans une relation mutuellement créative (nous prenons nos distances face à des postures radicales de type « ou bien A, ou bien B », ou « A contre B », en privilégiant plutôt l'entre-deux partant de l'hypothèse qu'a priori il y a de la ressources dans A et dans B et que ce sont les situations toujours singulières et inattendues qui peuvent justifier *du A* ou *du B* ou ... à autre chose qui appelle à être inventé).

(2) Nous distinguons les façons de « **faire gouvernement** » de ce qu'on appelle désormais classiquement la « gouvernance » qui, en réalité, correspond à une version pauvrement managériale de la conduite des sociétés et de leurs structures. Parler de gouvernance revient en effet 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, dans notre esprit, le gouvernement questionne plutôt le sens de l'action, notamment l'action qui prend pour cible le cadre sociétal et son évolution.

(3) Les façons de **penser et agir l'économie** restent une préoccupation majeure, tant le contexte actuel semble mener au désastre. Nous pensons les rapports aux objets et à leurs usages, ainsi qu'à leur efficacité énergétique ou environnementale mais, surtout aussi, nous tentons de positionner les **changements** dans le champ de l'économie comme contributions aux transformations dans le fonctionnement des sociétés contemporaines. L'économie est devenue depuis quelques décennies un impensé et c'est précisément le fait de ne plus penser l'économie, sa fonction, ses effets, son essence, sa place qui est source de nombreux désarrois et impasses. Remettre l'économie au service d'une reconstruction sociétale s'impose comme alternative à l'actuelle domination d'une économie à courte vue et enfermée dans le mythe de la croissance éternelle. C'est pourquoi, pensons-nous, le défi n'est plus tant la lutte contre

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

les inégalités, ni même l'action contre leur fabrication et généralisation, même si cela reste une préoccupation pragmatique de référence, le défi est à présent plus fondamental, celui de **vivre individuellement, collectivement et communautairement, dix fois mieux en consommant dix fois moins** en harmonie avec une planète aux ressources limitées. Le défi est donc bien désormais celui de s'émanciper d'une « **économie de l'encombrement** ».

(4) De plus en plus, renforcés encore par la pandémie, nous nous attachons à valoriser une dimension « **psycho-sensible** » qui cherche à tenir compte des affects, des émotions, du sensible mais aussi du symbolique... prenant en charge tous ces facteurs plus irrationnels en apparence qui influent pourtant les comportements et qui imprègnent les imaginaires tout en participant aux fonctionnements du changement dans les sociétés de multiples manières. En portant une pleine attention au sensible, nous prenons cependant soin de ne pas basculer dans le « tout émotion » ou dans la « dictature de l'affectif et des affects ». Nous réinvestissons la pensée rationnelle pour éviter qu'elle ne se dissolve dans les affects ou les sensations, autant qu'elle ne s'enferme dans des représentations imaginaires « rationalisantes ». Deux pièges dans lesquels, hélas, tant d'initiatives pourtant généreuses et prometteuses semblent se perdre. Nos propres controverses et discussions nous amènent à mieux penser l'articulation, toujours présente entre pensée et ressenti.

Au total, 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 déjà la « mécanique du changement ».

Depuis 2017 cependant, ces avancées ont moins été l'objet de publications et de diffusions publiques, principalement du fait que nous sommes plus que jamais sous la pression de maintenir un équilibre financier durablement stable et serein en l'absence totale de subventions extérieures, et que dès lors, le temps nous vient à manquer pour écrire ou produire de telles ressources.

2.2. Panorama des activités

Les pages qui suivent détaillent les différentes prestations et services réalisés l'année 2020 par Inter-Mondes. Le tableau ci-dessous en livre une vue d'ensemble. Par la suite, nous en détaillerons certaines. 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.

ACTIVITES 2019	Commentaires
Prolongements en 2020 de chantiers-partenariats initiés antérieurement	
<ol style="list-style-type: none">1. UICN, DDC Berne : Etude et évaluation de la contribution des efforts déployés par l'UICN en matière de biodiversité et de conservation de la Nature à des dynamiques de transformation des sociétés européennes, africaines, américaines et asiatiques. —> Question clef transversale : comment en travaillant sur la biodiversité on soutient ou déclenche des transformations à hauteur de l'économie mais aussi de la vie sociale et politique ? (De Leener)2. Echos communication. Evaluation d'un programme de coaching au Maroc et au Sénégal (Marius Nkounawa / De leener) et au Sénégal (De Leener). —> Question clef transversale : comment évaluer et suivre les effets de transformation générés dans le sillage des activités de développement & coaching territorial ?3. Poursuite et développement du programme d'appui à la Maison des femmes de Schaerbeek : « Place aux Cheffes » (de Clerck, Totté, Ranaivoson) autour de la question de savoir comment sortir les femmes (étrangères ou pas, en burn-out ou non, à la retraite ou à la sortie de études...), en capacité à se lier et à développer une activité commune tout en développant des capacités de leadership et d'organisation.4. Habitat & Rénovation Mise en œuvre des deux projets introduits en 2019 financés par Bruxelles Prévention et Sécurité ; DeCLIC (écloisonner les Cités Localement par l'Inter-Culturel) et LuCY (Lutte contre le Cyberharcèlement) (Totté, Ranaivoson, de Clerck). —> Question clef transversale : comment enrichir le travail social d'approches plus sensibles à l'altérité et aux différences.5. Habitat & Rénovation : 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.	<p>La consolidation du partenariat avec Habitat & Rénovation en 2020 qui nous a valu de beaux travaux et la mise à l'étrier de Jessi Ranaivoson professionnellement. Une création d'emploi indirecte à souligner.</p> <p>Le développement d'une nouvelle forme de partenariat en discussion avec Echos Communication.</p>

Nouveaux chantiers 2020

Avec des partenaires « connus » :

1. DDC Berne : Evaluation prospective de la stratégie de coopération au développement de la Confédération suisse au Tchad, au Népal et au Mékong (2018-2021) → **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)
2. Echos communication. 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 ?

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 *fonctionnement* du changement dans les sociétés.

La répartition entre « anciens » et « nouveaux » partenaires est équilibrée, montrant que la réputation dépasse le cadre strict des partenaires connus.

Avec de tous nouveaux partenaires :

1. **LCDE, AFD, F3E, BASE Tchad** : Etude sur le développement de la chirurgie essentielle en zone rurale et urbaine au Tchad → **Question clef** : comment, en prenant comme porte d'entrée la chirurgie essentielle, développer le métier de médecin généraliste hospitalier en même temps que les dynamiques relationnelles entre centres de santé communautaire et hôpitaux de référence ? (De Leener)
2. **C-Lever, Région Flamande, VLIR-UOS** : Institutional Assessment IUC-Call (Dar Es Salam, Tanzanie) → **Question clef** : comment soutenir le développement professionnel et académique des universités tanzaniennes à travers un partenariat avec des universités du Nord qui esquivent le piège du paternalisme ? (De Leener)
3. **Frères des Hommes** : Evaluation du collectif « Former pour Transformer » dans 2 pays à distance (Haïti, Inde) et 3 pays en présentiel (RDC, Rwanda, Sénégal) → **Question clef** : comment faire collectif en restant très centrés sur des référentiels franco-français de conception de la domination et des façons de faire société ? Comment générer un partenariat équilibré, tout en restant « au centre » et compte tenu des exigences financières ?
4. **Initiative Développement** : Evaluation du programme DIARO (Dispositif d'implication des Acteurs et de Renforcement des organisations) dans 5 pays, en distanciel et en 2 mois (Nkounawa, Totté) → **Questions clefs** : De l'importance d'un couplage entre AOC (approches orientées changement) et ROI (Renforcement organisationnel et Institutionnel). Autre question : comment prendre de la distance par rapport à la posture de gestion de projets pour être dans un accompagnement « second » ? Comment sortir de cette tension inévitable entre « logique résultat » et « logique processus » pour de véritables changements dans la situation de vie des gens et les facteurs-mécanismes qui la conditionnent
5. **ECORYS/InCA I** (mars à avril) : Accompagnement du programme InCA du bureau ECORYS visant à introduire une sensibilité interculturelle à l'intérieur de la Commission Européenne. Coordination Totté (avec appuis de de Clerck et Ranaivoson sur questions de Genre). Productions de 5 modèles de formation → **Questions clefs** : Comment partir des référentiels méthodologiques utilisés au quotidien par la CE pour induire un changement dans les façons d'intervenir et dans les outils/démarches par l'Interculturel?
6. **ECORYS/InCA I** (septembre à avril 2021) : Mise en œuvre formations à distance sur la matrice du cadre logique (Totté) → **Questions clefs** : Comment développer des supports et des outils interactifs permettant de travailler à distance des dimensions aussi délicates ?
7. **VET4CHANGE** lancement programme de 3 ans d'échange avec pays européens sur la formation professionnelle en appui à des dynamiques inter-acteurs à l'échelle de territoires (programme ERASMUS) (Totté, De Leener)

Deux projets « européens » dont l'intérêt n'est certainement pas la rémunération.

La découverte de Initiative Développement, une ONG française particulièrement intéressante, et avec qui nous aimerions pouvoir développer un partenariat

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, en particulier contribution à l'animation du processus de transition managériale (nouvelle organisation, nouvelle direction, nouvelles priorités) —> **Question clef transversale** : comment mener à bon port une restructuration organisationnelle à la hauteur des enjeux sociétaux visés par la fédération, en particulier dans le champ des alternatives économiques ? (De Leener)
2. COMMUNA : Accompagnement de l'équipe de Communa dans son travail de réflexion et de rassemblement autour des stratégies d'occupation des immeubles abandonnés de Bruxelles —> **Question clef transversale** : comment amorcer un dialogue durable et créatif avec les autorités bruxelloises autour du logement et du rapport à l'espace de vie urbain ? Quelles transformations structurelles de long terme peut-on raisonnablement viser tout en menant des actions concrètes à court terme ? (De Leener)
3. AFD/MAEE/ CTFD Poursuite échanges entre experts du Comité Technique Foncier et Développement —> **Question clef transversale** : (1) Chantier 1 : Quels cursus serait à mettre en place en Afrique de l'Ouest sur les questions foncières qui n'existent déjà. (2) chantier 2 : De l'importance des investissements spéculatifs de M. et Mme tout-le-monde comme processus d'accaparement des terres agricoles (Totté)

3. Vie associative et réalisations en 2020

3.1. Quelques retours et enseignements des activités en 2020

Les évaluations ont occupées une place importante tout au long de cette année. Cela nous invite à préciser en quelques mots notre conception de l'évaluation, celle que nous nous sommes efforcés de mettre en œuvre tout au long de nos interventions.

La démarche classique de l'évaluation est bien connue. Elle consiste, en gros, à apprécier de l'extérieur, des actions ou dynamiques, le plus souvent à la lumière des fenêtres conventionnelles que proposent les 6 critères de l'OCDE/CAD (pertinence, cohérence, efficience, efficacité, impacts et durabilité).

Sans renier de tels critères qu'en pratique nous mettons au travail, notre conception diffère en ce qu'elle cherche systématiquement à sortir du cadre attendu du projet ou programme pour discuter de l'importance plus sociétale de l'activité qu'il mène et des défis et enjeux auxquels il s'adresse. En cela, l'évaluation ne se limite pas à un simple exercice de contrôle, de redevabilité, voire même d'appui organisationnel ou institutionnel (de type « évaluer pour évoluer »). Elle cherche surtout à fournir l'occasion de réfléchir à l'action menée et aux métiers impliqués, dans une perspective de changement dans les façons de faire société. L'évaluation telle que nous la concevons crée une opportunité pour questionner le sens de ce qui est mené dans les cadres micro et macrosociétaux. D'une certaine manière, nous promovons le potentiel politique de l'évaluation en transformant une brève période en un « moment politique » réflexif, tant du point de vue du « contexte autour » que du « contexte dedans ». Même si l'action, le programme ou le projet sont au cœur de l'intervention, les mouvements et dynamiques internes aux structures engagées dans l'évaluation font partie du processus évaluateur.

Dans tous les cas de figure, nous sommes particulièrement attentifs à un point clef : toutes nos interventions veillent soigneusement à ne pas juger mais plutôt à offrir aux acteurs une opportunité de se décaler de leur quotidien et de ses croyances et de s'observer eux-mêmes sous une autre lumière. C'est une « évaluation ressource » qui se présente comme une opportunité et qui laisse du choix aux interlocuteurs de tirer leurs enseignements. Autrement dit, même si pour nous-mêmes nous avons des cadres, principes et valeurs de référence, nous ne nous appuyons pas sur un modèle normatif, nous promovons plutôt l'interpellation (nous privilégions les questions « pourquoi ? », « pour quoi ? » et « pourquoi comme ça ? »).

3.1.1. La Chaîne de l'Espoir (LCDE & F3E) : Etude préalable pour le développement de la chirurgie essentielle au Tchad (partenariat BASE Tchad & Inter-Mondes Belgique)

LCDE est une structure spécialisée dans le développement des métiers de la santé de base. Historiquement, elle a été fondée par des chirurgiens de sorte que cette discipline occupe une place importante dans les approches et activités de cette organisation. La perspective soutenue par LCDE est celle du développement des capacités médicales à travers la formation continuée de médecins généralistes. En effet, en dehors de la capitale et de quelques grandes villes (Moundou, Abéché, Sarr), il y a peu ou pas de chirurgiens en activité. En développant les compétences chirurgicales des médecins généralistes, du moins pour une série d'actes simples (appendicites, césariennes, fractures ouvertes, ...), il semble possible d'améliorer très

sensiblement la qualité et la pertinence des services de santé de base offerts par les hôpitaux de district. Telle était l'hypothèse qu'il nous a été demandé de mettre à l'épreuve.

Cette étude a été menée en étroite partenariat avec l'organisation tchadienne BASE (Bureau Appui Santé Environnement), une structure avec laquelle nous sommes en complicité depuis de nombreuses années et qui est réputée au Tchad pour la qualité de son action et de sa réflexion en matière de santé publique. Il est apparu que le développement de la chirurgie essentielle est d'autant plus prometteur dans les hôpitaux de district qu'il se présente comme une opportunité (i) pour améliorer les liens fonctionnels entre les centres de santé de zone ou les centres communautaires, (ii) pour développer les différents métiers hospitaliers et la coordination des métiers au sein des hôpitaux et (iii) pour évaluer localement la qualité des collaborations et des interactions entre tous les acteurs de la santé et du développement des territoires. En outre, indirectement, en développant l'ancrage de l'hôpital dans la vie des territoires et en travaillant sur l'origine et le fonctionnement des dysfonctionnements (c'est-à-dire en allant au-delà de la simple action qui apporte une solution à un problème isolé), il est apparu évident qu'un véritable potentiel d'action et le cas échéant de transformation sur les rouages de la société locale était à la portée des acteurs concernés.

Tout en menant l'étude thématique sur la chirurgie essentielle au Tchad, LCDE a aussi demandé de mener en parallèle un diagnostic sur les capacités internes (à Paris) d'initier et de gérer des projets qui avaient une vocation développementale (chez les autres). Cette demande, qui s'est précisée en cours de route, montre qu'une intervention externe est souvent une bonne occasion pour activer un regard extérieur sur le monde intérieur des organisations commanditaires. Autrement dit, la manière dont une structure conduit ses actions sur le terrain fait écho à une certaine manière de travailler, de penser et d'agir en interne. Les choix externes se présentent dans une certaine mesure comme la projection à l'extérieur de choix internes à la structure. D'où cette question qui s'est invitée durant les travaux : comment, en améliorant son action sur les terrains concrets, on peut améliorer – et innover dans – sa propre organisation ?

3.1.2. DDC et Conseil Fédéral Suisse : Evaluation prospective de la stratégie de coopération suisse au Tchad, au Népal et au Mékong (en partenariat avec JaLogische)

La Suisse figure parmi les agences de coopération internationale qui occupent une place spéciale en ce sens que, contrairement à d'autres pays, son action n'est pas liée à un passé colonial et qu'à ce titre elle peut revendiquer d'avoir les coudées plus franches pour mener son action internationale. En partenariat étroit avec le bureau d'études autrichien JaLogische, IMB a été mandatée pour conduire une évaluation prospective de la stratégie de coopération suisse dans trois régions ou pays, Népal, Mékong (Vietnam, Myanmar, Laos, Cambodge) et Tchad. La réflexion a porté, plus spécialement, sur l'action suisse en matière de gouvernance dans des pays réputés autoritaires à la lumière des théories de la fragilité et des risques de violence (Tchad, Myanmar), de genre et d'inclusion des plus faibles, d'économie (développement des filières produits et amélioration/diversification des revenus des ménages), de pastoralisme (Tchad), de coordination sous-régionale des stratégies (Mékong), de santé publique,... Une des préoccupations qui traversaient cette évaluation se situait au niveau des possibilités d'inscrire de véritables dynamiques transformatives au sein des sociétés quel que soit le thème : en quoi les interventions soutenues par la Suisse contribuent à agir, d'une manière ou d'une autre sur les déterminants ou les causes des phénomènes sur lesquels les actions portent et qui sont à prendre comme des symptômes ?

Une attention toute particulière a été portée sur les enjeux économiques avec une question délicate : comment être certain qu'on ne s'enferme pas dans une dynamique économique à somme nulle (les pauvres bénéficiaires des appuis améliorent leurs revenus et situations aux dépens d'autres pauvres dont les revenus ou la situation empirent) ? Comment aussi inscrire les innovations économiques en prenant en compte les défis environnementaux et climatiques ? C'est pourquoi, au Tchad, par exemple, il a été conseillé de développer les pratiques, dispositifs, stratégies économiques qui intensifient *localement* (dans les territoires et l'inter-territoires) les échanges et les dynamiques de redistribution en prenant ses distances avec un modèle « fair trade » reposant sur des transferts internationaux de matières et de richesses. Par exemple au Tchad, les efforts de développement des chaînes de valeur du karité ou du sésame tournées vers les marchés européens ont abouti à établir des prix définis par des critères exogènes et des dynamiques lointaines. La réflexion est lancée pour davantage développer les marchés et échanges locaux, inter-locaux et transfrontaliers, ce qui peut conduire à développer de nouveaux critères de qualité et de nouveaux usages ancrés dans la vie locale.

L'étude qui a démarré en mai 2020 s'est prolongée jusqu'en 2021. La crise pandémique a pesé de tout son poids sur la mise en œuvre des investigations. C'est ainsi que l'approche de l'évaluation par les pairs qui envisageaient d'associer étroitement aux consultants des fonctionnaires suisses a été difficile à mettre en œuvre, notamment parce que les autorités fédérales suisses ont interdit tout voyage international à leurs agents. Toutefois, malgré tout, il a été possible d'organiser une collaboration étroite avec deux pairs suisses tout au long des travaux et même un court séjour de l'une d'entre eux au Tchad, en tandem avec l'évaluateur d'IMB. Contrairement au Tchad où une mission de 25 jours de terrain a pu être montée, malgré les difficultés dues à la pandémie, au Mékong, malheureusement, il n'a pas été possible d'organiser des missions de terrain, ce qui signifie que l'essentiel des travaux ont été conduits en mode distanciel, ce qui n'a pas été facile du tout, notamment du fait des difficultés d'établir des communications de qualité en dehors des grandes villes, du fait surtout de l'impossibilité de voir concrètement sur place ce que les acteurs développent en discours (l'écart entre le « dit » et le « fait », du fait également de la difficulté de collecter directement de vive voix le point de vue des acteurs à la base via des consultants locaux. L'investigation au Népal, qui a été retardée, est actuellement en cours en mode distanciel devant faire face aux mêmes contraintes et défis.

3.1.3. SAW-B : Co-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 avait été une année de crise et de mutation profonde pour la fédération SAW-B à la suite du départ en congé de maladie de longue durée 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. Dans les faits, IMB a assuré seule la présidence en 2020, suite à la démission du Co-Président issue de la Fédération des Maisons Médicales (du fait qu'il avait changé d'employeur et que son nouvel employeur n'était pas membre de la fédération).

3.1.4. 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). IMB 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 mais aussi pour mettre au point et expérimenter une méthodologie pour évaluer de tels impacts avec les acteurs (hommes et femmes) concernés. Les travaux devaient se faire dans trois pays mais, en pratique, ils ont été menés seulement au Sénégal et en Belgique, ceux qui devaient se faire au Maroc ayant été différés. Au Sénégal, les travaux de terrain nous avaient introduits 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). Un processus s'est poursuivi tout au long de l'année 2020 mais seulement avec un suivi en arrière-plan de IMB. En Belgique, l'intervention, on s'en rappelle, avait mis le doigt sur le besoin d'innover dans les dynamiques lancées avec les jeunes à l'échelle des communes bruxelloises impliquées (Auderghem, Anderlecht et Forest). En 2020, IMB n'a plus été impliquée directement sur ces trois terrains. Au Maroc, comme en 2019, les travaux de terrain confiés à une équipe marocaine associée avec des chercheurs de l'ULB n'ont pas été réalisés. L'année 2020 au Maroc est en quelque sorte une année blanche (du moins pour ce qui concerne l'analyse des impacts confiés IMB). Il est toutefois prévu que les travaux reprennent en début 2021.

3.1.5. C-Lever et VLIR UOS (Vladeren / Vlaamse Gemeenschap): Partenariats interuniversités du Nord et du Sud.

En 2020, IMB a été associée à une évaluation des capacités d'universités africaines à participer à des dynamiques partenariales entre des universités africaines et flamandes. Huit universités étaient en compétition. L'évaluation devait servir de diagnostic et en même temps orienter les choix des universités flamandes à soutenir dans leurs partenariats. Sur 8 universités investiguées 5 devaient être finalement retenues. Les travaux de terrain en Tanzanie étaient prévus pour le premier semestre de 2020 à Dar Es Salam. Du fait de la pandémie, le voyage sur place a été annulé et il a été décidé de mettre en action un consultant tanzanien qui travaillerait en interaction très étroite, quasiment quotidiennement, à distance donc, avec le représentant de IMB. Cette mission a été l'occasion d'expérimenter une approche en tandem à distance. L'essentiel des interactions reposaient sur les épaules du consultant tanzanien. Les outils de collecte et modalités de traitement des informations ont été élaborées par IMB tandis que leur analyse a été opérées en tandem, au jour le jour, par skype essentiellement. Le bureau C-Lever a assuré un appui en pointillé pour garantir la qualité des investigations et la comparabilité suivant une méthode interactive peu intrusive qui s'est révélée très appropriée et pertinente.

Au total, il est apparu que l'université investiguée à Dar Es Salam possédait un réel potentiel de partenariat, notamment parce qu'il était possible d'envisager une valorisation croisée d'expertises et de compétences, du Nord vers le Sud mais aussi du Sud vers le Nord sans oublier des synergies Sud Sud, interafricaines, en particulier sur le thème de l'aménagement et de la gestion concertée des villes et des projets urbains respectueux d'un environnement urbain durablement sain mené dans une perspective de participation avancée des acteurs concernés (pouvoirs locaux, associations locales, habitants, entreprises, ...).

3.1.6. InCA : Participation à l'introduction de l'interculturel au sein de la Commission européenne

Il s'agit là d'un enjeu important. Le rôle de IM-B est tout à fait central. Nous en sommes au second contrat, le premier portant sur l'élaboration de modules de formation et le second tentant de mettre ces formations en application « à distance » compte tenu de la pandémie. Beaucoup de choses en ressortent autant en termes de valorisation de ce que IM-B a développé comme outils et pensée en matière d'interculturel, que d'apprentissages pour nous des difficultés à faire entrer cette préoccupation dans une telle institution.

On est ici confronté de plein fouet à une pensée institutionnelle qui enculture les personnes et les méthodes dans des démarches de promotion avant tout de valeurs et identités européennes forcément construites et donc en grande partie imaginaires. Notre engagement est en question car nous ne sommes pas certains des issues de ce travail, dont les dividendes restent très marginaux par rapport aux investissements.

3.1.7. « Place aux cheffes » : Accompagner des femmes en situation de transition existentielle et professionnelle

Le projet "Place aux Cheffes" a été fortement impacté en 2020 par la succession des confinements dû à la covid-19. Une première tranche d'activité a pu avoir lieu entre janvier et mars, interrompue au moment de l'annonce du premier confinement. Une deuxième phase aménagée à la situation sanitaire (service de take-away, nombre d'effectifs réduit...) a eu lieu entre septembre et novembre. Cette deuxième phase a été interrompue avant l'annonce du deuxième confinement à cause d'une contamination au sein du groupe des cheffes. Ne pouvant plus assurer la sécurité des femmes comme des clients, le projet a été interrompu jusqu'en janvier 2021.

Les interruptions successives du projet ont permis de négocier une prolongation des subsides. Si initialement le projet devait s'arrêter au 31 décembre 2020, il a été prolongé jusqu'au 30 avril 2021. Cette ventilation a permis aux équipes de s'adapter à la situation sanitaire, par exemple en créant en janvier 2021 un réseau de distribution de soupes aux plus démunis en collaboration avec 4 acteurs de terrain de la commune, dont des commerçants, et associations de première ligne.

Défis et enjeux en 2020 : entre reconnaissance et questionnement du collectif

Le long arrêt en 2020 est venu s'installer lors d'une situation plutôt positive pour le projet, qui commençait à profiter d'une certaine reconnaissance auprès des acteurs associatifs et institutionnels de la commune de Schaerbeek. À ce propos, 5 demandes de « prestations » de service traiteur ont été adressées aux « cheffes ». Ces demandes venaient à la fois d'associations, de commerces (cafés, petite restauration) que d'institutions comme la commune ou d'évènements tels que les festivals. Ces demandes ont amené les femmes à questionner les finalités du projet et les attentes individuelles, mais également collectives. Plusieurs souhaitent s'inscrire davantage dans une démarche de professionnalisation.

En 2020 les contraintes dues à la situation sanitaire n'ont pas permis d'investir entièrement les aspects collectifs du projet pour les raisons évidentes de la crise sanitaire. Le premier confinement en particulier a eu d'innombrables impacts sur les femmes dont la socialisation était déjà difficile. Sur une tournante de 15 à 20 participantes en moyenne en 2019, en 2020 2 femmes particulièrement désocialisées n'ont plus participé aux rencontres, une autre femme vit un processus de renfermement sur soi et sur le foyer. Néanmoins, un groupe de 5 participantes particulièrement actives reste fidèle et participe à mener le groupe.

L'aspect communautaire surtout parmi les femmes arabophones se fait également sentir plus fort. L'investissement d'Inter-Mondes devrait se terminer cette année 2021. Il devrait être reconduit par la Maison des Femmes mais en direct.

3.2. Offres d'accompagnement et dossiers non validés mais néanmoins inspirants

Tout au long de l'année 2020, 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 :

- Evaluation externe du projet TRANSFORM de l'IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement)
- Etude qualitative sur l'engagement des jeunes en Belgique BEL 18011-10118(ENABEL). Réalisée en 2 semaines avec des partenaires pour partie inconnus (dont un qui s'est désisté) cette offre nous intéressait particulièrement pour les dimensions « jeunesse » qu'elle nous aurait permis d'investir. Nous avons été classés second.
- Avec le bureau INSUCO : Avis de marché AFD pour le « suivi-évaluation sensible au conflit pour le programme capitaes régionales 2 Cameroun ». Ce dossier aurait permis un tout premier contrat entre IM-B et IM-C, et de rendre effectif notre « antenne » au Cameroun sur ce projet de 4 ans ! Mais finalement Insuco n'a pas été retenu.

3.3. Offres d'accompagnement en 2020 de dossiers validés pour 2021

Plusieurs dossiers ont été déposés en 2020, dont certains ont été acceptés pour 2021.

- **Étude des effets et impacts de 10 ans d'intervention en développement local** financés sous convention programme de l'AFD (Totté, Nkounawa)
- **Evaluation programme de l'ONG ESSENTIEL** de coopération entre professionnels du secteur de la petite enfance, du handicap et du sport entre Nantes et Rufisque (Totté, Nkounawa, R Ranaivoson)
-

3.4. Évolutions au niveau du personnel engagé

Le personnel employé est monté de 1,5 ETP en 2019 à 1,75 ETP en 2020 (un emploi temps plein et un trois-quart-temps) avec le passage de Philippe De Leener de 50% à 75%.

A la suite de l'année 2019, nous avons œuvré pour élargir l'équipe de base. En fin 2019, IMB pouvait s'appuyer sur une équipe de 5 personnes, trois hommes, deux femmes (3 étant engagés sous la modalité de la consultance) . Toutefois, en 2020, dans le sillage de la crise pandémique, comme bien d'autres structures, IMB a été confronté au défi de conserver une véritable dynamique d'équipe en même temps qu'un collectif de travail. Non sans mal. Une des membres de notre équipe nous a quittés tandis que le risque d'insularisation est permanent. Le passage d'une coordination fonctionnelle à une coordination stratégique d'une part et, d'autre part, l'entretien d'un sentiment d'appartenance à une même dynamique qui donne corps à une institution reste un défi à relever, notamment au regard de la sortie de la crise covidienne.

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

3.5.1. Habitat et Rénovation

Le partenariat se consolide notamment par la location d'un espace bureau de amnière officielle, depuis janvier 2020 dans les nouveaux locaux de Habitat & Rénovation.

3.5.2. Autres

Des démarches ont été faites pour rentrer en relation avec l'organisation européenne « Entrepreneurs humanistes ». A travers la personne du président d'IMB, actuellement membre de cette structure, l'idée est de prendre plus finement connaissance des dynamiques innovantes dans ce qui est considéré souvent comme le monde des « entreprises classiques ». Mieux connaître ce monde-là est sans doute une des clefs pour jouer plus efficacement son rôle d'acteur de changement (ou de vecteur d'idées ou de positions nouvelles). L'avenir nous dira cependant si cette dynamique-là en particulier est porteuse d'avenirs ou de perspectives prometteuses, à la fois pour l'action d'IMB mais aussi pour développer son aire de complicités opérationnelles et son développement institutionnel.

Des contacts avancés avaient été développés avec Bernard Njonga, notamment pour mener de concert une action et une réflexion sur 10 années d'accompagnement des mouvements et structures paysannes au Niger. L'idée était de monter, avec l'appui de la coopération suisse et en lien étroit avec cette structure, un processus de capitalisation réflexive articulée avec les structures et leaders paysans nigériens en faisant recours à diverses ressources et moyens, notamment l'image. Hélas, Bernard Njonga est tombé sérieusement malade en fin 2020 de sorte que le projet a été progressivement mis en suspens avant d'être définitivement abandonné à la suite du décès de Bernard Njonga (qui nous a quittés en février 2021 laissant derrière lui un immense chantier d'alternatives, tant pour son pays, le Cameroun, que pour les agricultures paysannes d'Afrique).

Avec SAW-B, depuis de nombreuses années, des relations étroites sont entretenues. Toutefois, comme en 2019, l'année 2020 a surtout impliqué IMB indirectement dans la dynamique de recréation d'un nouveau mode de fonctionnement organisationnel qui valorise l'interactivité et la mobilisation des compétences en même temps qu'elle expérimente un mécanisme de direction partagée (les codirecteurs sont co-optés par les collègues tous les 3 années). En 2021, l'intention serait de lier IMB plus étroitement à l'un ou l'autre recherche participative engagée par la fédération, notamment sur les alternatives en matière de gestion, un angle mort dans les constructions alternatives en matière d'économie sociale. La gestion alternative pourrait constituer un chantier commun de recherche entre SAW-B et IMB. Pour l'heure cependant, le contexte covidien et la nécessité de trouver des ressources complémentaires plombent quelque peu les possibilités de passer à l'action concrète mais la perspective reste en ligne de mire.

3.6. Communication

Des efforts ont été menés par Jessi Ranivoson et Lionel Platteuw pour instituer des pratiques de communication et de suivi plus « grand public ». Un plan a été mis en place en 2021.

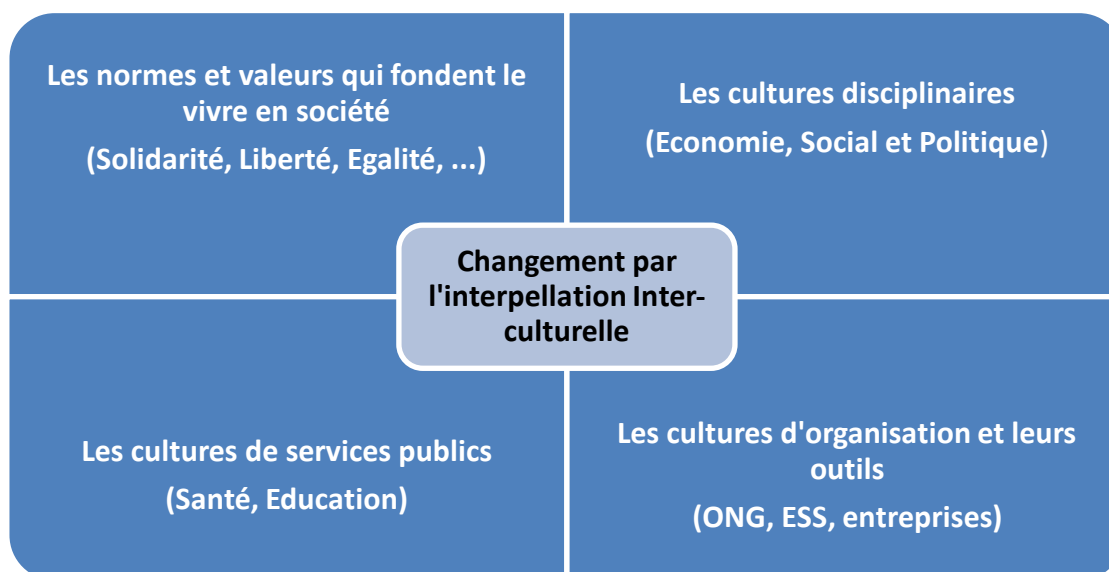
4. Avancées, nouvelles orientations et perspectives futures

4.1. Avancées 2020 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 cependant au fil des années 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 lointains, 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'économique et le politique ; les **services** fondamentaux en particulier la santé et l'éducation ; les **formes d'organisation** et leurs **outils** ... sans oublier **l'imaginaire** qui fonde la rationalité supposée des dynamiques ou initiatives.

Ceci confirme un espace heuristique au travail d'Inter-Mondes riche et, en tout cas, particulier, qui nous est plutôt spécifique. Le diagramme ci-dessous qui condense notre pensée reste pleinement d'actualité.



En termes de visions et missions, nous maintenons la perspective globale d'interpeller les mécanismes au cœur du fonctionnement social et politique des sociétés et de produire du sens et des alternatives. Ceci, notamment, 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, plus subtile, plus « glissante » du **sensible** (à côté du 'logos'), introduite en fin 2018 progresse. Elle fait controverse, tant en interne qu'en externe, mais stimule depuis 2020 une réflexion toujours plus féconde notamment sur les apports des

sciences cognitives et psychosociales, 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 que nous mettons à l'épreuve systématiquement dans nos interventions :

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 2021

Les perspectives 2021 en termes d'activités s'inscrivent en partie dans la continuité de ce qu'il s'est fait ces dernières années avec toutefois une inflexion nouvelle et importante en termes de communication. En effet, à la faveur d'un contrat (Étude 10 ans ID) qui prévoyait dans les livrables de produire un petit film nous avons monté une offre avec la société Jeff pictures, rencontrée déjà dans l'évaluation du programme Belgique de Echos Communication. Suite aux premiers échanges, le coordinateur a proposé d'investir dans du matériel semi-professionnel conseillé par Jeff Pictures (camera, trépied, microcravates, micro d'ambiance, etc).

Ce partenariat a été reconduit avec succès sur une nouvelle offre récente pour Santé Sud (la capitalisation d'installation de Médecins Généralistes de Campagne en zone rurale en Afrique) dans la perspective de renforcer les capacités à documenter (et « rapporter ») l'activité par des petites capsules son et/ou image partagées sur un interface de type Vlog. L'idée suit son chemin et semble attirer l'attention.

C'est sans doute un point qu'il ne faudra pas négliger dans nos futures offres.

4.3. Perspectives à discuter en AG

Le défi de la relève et de l'élargissement d'une dynamique principalement interne reste à l'ordre du jour. Deux sujets plus précisément sont à discuter :

- Le départ à la retraite de notre président-fondateur, Philipp De Leener et
- Le retrait progressif de sa fonction de gestionnaire-coordonateur de Marc Totté.

Le premier sujet est relativement urgent et suppose l'identification d'un Président et peut-être déjà sa présentation lors de la prochaine AG le 23 juin 2021.

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.

Le second sujet est à réfléchir à moyen terme, selon l'évolution en particulier de la trajectoire de Marius Nkounawa dans Inter-Mondes.

5. Rapport financier

5.1. Un mot sur les outils de gestion

La gestion reste assurée par le coordinateur avec l'appui d'un bureau extérieur COCB accounting sprl.

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 de plus en plus huilés de ce côté.

Compte tenu de la perte des APE en 2018, et du développement de quelques projets en « sous-traitance » (du fait des types de financements) qui ne rapportent rien pour le suivi et la gestion à Inter-Mondes, il a été décidé que chaque « dossier » ou « intervention » devrait contribuer à hauteur de 10 à 15% pour assurer les frais de gestion-coordination.

5.2. Quelques considérations sur la structure des dépenses

Cette année nous proposons une petite analyse des principales dépenses selon les contrats pour 2020 et pour 2021.

Dossiers IMB rémunérés en 2020	Rentrées brutes (Montants reçus sur le compte Belfius IMB)	Rentrées nettes (Soldes redistribuables pour couvrir les salaires, frais internes et investissements IMB)
UICN (partie 2, frais payés en 2019, solde honoraires) 03/04/2020	16 407	(100% net pour IMB) 16 407
Vlir UOS / C-Lever (pas de frais de mission) 06/03/2020 20/10/2020 21/10/2020	3 003 7 722 23	(100% net pour IMB) 3 003 7 722 23
F3E/LCDE 17/02/2020 29/05/2020 24/07/2020	13 986 13 986 6 992	(49% net pour IMB) 17 110
ECHO COMU (Sénégal / International) 26/03/2020	3 377,78	(100% net pour IMB) 3 377,78
ECHO COMU (Belgique) 04/02/2020	2 450	(100% net pour IMB) 2 450
DDC Chad Mekong (partie 1) 28/07/2020	15 528	(48% net pour IMB) 7 500
Frères des Hommes 14/01/2020 17/04/2020	11652,00 12711,63	(50% net pour IMB) 12 182
Projet Place aux Cheffes 17/01/2020 12/02/2020 15/04/2020	8 000,00	(14%) 1402,50

29/05/2020 29/05/2020 A percevoir	2000	
Habitats & Rénovation		
23/03/2020 Lucy	3 496,90	
23/03/2020 Declic	5 399,63	
18/06/2020 PDCA	5 876,00	
07/12/2020 PDCA	5 876,25	
21/12/2020 Lucy	3 436,40	(88% net pour IMB)
21/12/2020 Declic	6 000,00	26 585,18
ECORYS NED (projet INCA)		(100% net pour IMB)
12/06/2020	6500	6500
Initiative Développement (DIARO)		
06/07/2020	7 377,00	
22/07/2020	5 532,75	9 221
23/09/2020	5 532,75	
Région Capital (Equal Bru)		500
18/12/2020	3 040	
TOTAL 2020	175906,09	117 869

Nous terminons donc l'année avec des résultats un peu supérieurs aux prévisions faites en 2019 de 139.377 € de rentrées brutes acquises ou à rechercher pour 2020

5.3. Situation du compte, plan de trésorerie, prévisions

Pour 2021 la situation n'est pas encore à l'équilibre

Dossiers IMB rémunérés au premier semestre 2021	Rentrées brutes (Montants à recevoir sur le compte Belfius IMB)	Rentrées nettes (Soldes redistribuables pour couvrir les salaires, frais internes et investissements IMB)
LCDE /F3E SOLDE		
ECORYS NED (SUITE ; FIN AVRIL 2021)	6500	(100% net pour IMB) 6500
INITIATIVE DÉVELOPPEMENT (ÉTUDE DL)	70.000	30,5% 21375
CAPITALISATION SANTE SUD	60.000	31.000
HABITAT & RENOVATION	5.000	5.000
Total		121.000 €

En cours de négociation

Contrats en négociation (probabilité forte)	Brut
Maisons Familiales Rurales	40.000 €
Sous-total	40.000 €

Une estimation plus précise a été réalisée et sera présentée lors de l'AG.

La trésorerie en date du 22 juin était de 10.000 € (soit l'équivalent de 2,5 mois de salaires + charges sociales) mais des créances importantes sont attendues dans les prochaines semaines.

5.4. 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.

Il y aura certainement des investissements supplémentaires à consentir pour pouvoir répondre à ce type de demande qui semble importante, pas encore tellement en quantité, mais en termes de potentiel pour mieux rendre compte et rapporter les activités menées en relation avec l'évolution de la téléphonie mobile, des smartphone, des camera, etc.

7. Conclusions

L'année se termine avec un léger déficit de 1190,43 €.

Compte tenu du caractère exceptionnel de cette année, en raison du confinement, on peut considérer ce résultat comme positif. C'est en tout cas le message donné par l'AG du 23 juin 2021.

Comme l'a répété notre commissaire aux comptes, la situation de l'association reste plutôt solide. De gros changements sont toutefois à anticiper sur 2021 et surtout 2022 avec le départ en retraite de notre président et le redéploiement d'Inter-Mondes nécessitant d'engager.

Des perspectives se dessinent depuis 2021 de plus encore de rapprochements avec certaines partenaires tels que Habitat & Rénovation et Echos Communication.

Le premier trimestre 2021 a bien commencé et le second trimestre devrait permettre d'aborder ces rapprochements avec une certaine sérénité.

Annexes au rapport moral

- Etats financier 2020
- Prévisions 2021

Annexe 1 : Etat financiers

BILAN

2020 2019

ACTIFS IMMOBILISES	18%	17.181,51	17.697,88
Recherches et développements		15.714,77	17.697,88
Valeur d'acquisition		33.505,32	33.505,32
Amortissements actés		-17.790,55	-15.807,44
Matériel de bureau (valeur résiduelle)		1.466,74	0,00
Valeur d'acquisition		8.995,21	7.243,76
Amortissements actés		-7.528,47	-7.243,76
Immobilisation financière		0,00	0,00
Garantie locative		0,00	0,00
ACTIFS CIRCULANTS	82%	80.651,98	114.893,99
Créances à un an au plus	52%	42.209,21	71.758,60
Clients - Facturations		-54.415,92	21.190,29
Produits à recevoir		91.522,13	50.568,31
Compte courant TVA		0,00	0,00
TVA à régulariser		0,00	0,00
Avances frais déplacements étranger		5.103,00	0,00
Valeurs disponibles & placements	48%	38.442,77	40.313,39
Compte à vue		10.467,26	12.337,88
Placement à terme		5.418,43	5.418,43
Compte épargne		22.557,08	22.557,08
Comptes de régularisation	0%	0,00	2.822,00
Charges à reporter		0,00	2.822,00
Produits acquis		0,00	0,00
TOTAL DE L'ACTIF		97.833,49	132.591,87

FONDS SOCIAL	56%	55.227,75	56.418,18
Fonds associatif		825,00	825,00
Capital souscrit		825,00	825,00
Résultats reportés		54.402,75	55.593,18
Perte au 31/12/2019		55.593,18	55.980,82
Résultat 2020		-1.190,43	-387,64
Provisions	0%	0,00	5.000,00
Provisions pour autres risques et charges		0,00	5.000,00
Provision pour missions		0,00	5.000,00
Provision pour communication		0,00	0,00
DETTES	44%	42.605,74	71.173,69
Dettes commerciales	38%	16.389,74	49.817,55
Fournisseurs		-131,79	2.735,11
Factures à recevoir		2.221,46	3.201,63
Acomptes reçus		14.300,07	43.880,81
Dettes fiscales, salariales et sociales	59%	25.026,38	19.778,59
T.V.A. à payer, à régulariser		821,70	1.622,47
Précompte retenu à verser		2.988,09	2.825,44
O.N.S.S. relatif à l'entreprise		2.684,01	892,91
Net Marc Totté		3.078,86	632,57
Net Ph. De Leener		0,00	0,19
Pécule vacances employés-provisions		15.453,72	13.805,01
Dettes diverses	3%	1.189,62	1.577,55
Solde indemntés Ph. De Leener		551,58	647,80
Solde indemntés M. Totté		638,04	929,75
Compte courant Sonia		0,00	0,00
TOTAL DU PASSIF		97.833,49	132.591,87

COMPTE DE RESULTATS

Ventes et prestations		173.794,30	161.928,25
Chiffre d'affaires	67%	116.271,29	115.786,39
Evaluation ONG honoraires & expertises		116.271,29	112.597,39
Etudes, formations et conférences		0,00	3.174,00
Ventes livres		0,00	15,00
Autres produits d'exploitation	33%	57.523,01	46.141,86
Evaluation ONG autres frais engagés		43.695,23	45.541,51
Subventions APE		0,00	386,58
Autres produits		3.277,78	213,77
Récupération préc. Prof		0,00	0,00
Projet place aux cheffes		10.550,00	0,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Coût des ventes et des prestations		-175.155,74	-161.350,54
Frais de fonctionnement	38%	-66.578,12	-66.331,46
Frais de bureau et d'infrastructure	7%	-4.637,44	-13.442,79
Loyers locaux Bruxelles		-500,00	-9.000,00
Location salle de réunion		0,00	-96,03
Documentation		-47,63	-380,12
Abonnements & documentations		-659,42	-1.098,74
Frais postaux		-98,17	-53,05
Petit matériel		-234,63	-668,04
Frais de port		-31,46	0,00
Imprimés & fournitures de bureau		-1.783,26	-683,56
Téléphonie, internet		-835,90	-614,61
mobilophonie		-380,97	-848,64
Assurance		-66,00	0,00
Rétributions de tiers	1%	-719,40	-2.634,10
Honoraires comptables		-459,00	-2.412,00
Publications légales		-110,40	-72,10
Cotisations		-150,00	-150,00
Dons, libéralités		0,00	0,00
Frais projets	21%	-14.213,70	-16.009,12
Personnel SMART		0,00	0,00
Frais publication		0,00	0,00
Sous-traitance		-6.511,80	0,00
Frais projets		-7.701,90	-16.009,12
Frais de déplacement et missions	71%	-47.007,58	-34.245,45
Avion		-8.549,08	-5.638,46
Train déplacements hors Belgique		-135,60	0,00
Indemnités kilométriques, carburant		0,00	-248,30
Parking		-8,90	0,00
Taxi, location voiture		-64,40	-1.137,50
Perdiem		-2.125,00	0,00
Train Belgique		-118,00	0,00
Transports publics		-842,70	-3.491,90
Transports publics à l'étranger		-1.149,32	0,00
Hôtels à l'étranger		-454,31	0,00
Autres frais de mission à l'étranger		-100,00	-2.054,39
Indemnité journalière ff étranger		-1.855,00	-7.401,78
Honoraires consultants locaux		-31.041,95	-13.543,36
Restaurants		-160,20	-68,20
Restaurants à l'étranger		-156,75	0,00
Missions & réceptions		-246,37	-661,56

Rémunérations, charges sociales	64%	-111.303,68	-96.491,97
Rémunérations brute		-94.702,33	-85.167,86
ONSS patronal		-12.713,01	-8.345,20
Abnt social		-406,66	-342,00
Assurance accident du travail		-3,70	-1.244,55
Attentia		-251,72	-251,72
Honoraires secrétariat social		-1.577,55	-1.179,64
Dotation provision pécules vacances		-15.453,72	-13.805,01
Reprise provision pécules vacances ex. ant.		13.805,01	13.844,01
Dotations aux amort./immob.corp.	1%	-2.267,82	-1.983,11
Dotations aux provisions	-3%	5.000,00	3.500,00
Provision		0,00	0,00
Utilisation provision communication		0,00	3.500,00
Utilisation et reprises		5.000,00	0,00
Autres charges	0%	-6,12	-44,00
Taxes		-6,12	-44,00
Bénéfice/Perte d'exploitation (+/-)		-1.361,44	577,71
Produits financiers, exceptionnels		259,36	135,50
Charges financières, exceptionnelles		-88,35	-1.100,85
Bénéfice /Perte exercice (+/-)		-1.190,43	-387,64

Annexe 2 : Etat financier

BUDGET PREVISIONNEL 2021

Inter-Mondes Belgique

Etabli en date du 23/06/2021 (AG IMB)

I Ventes Prestations

Budg 2021

(projection moyenne)

275 600,00

C. Production Immobilisée

275 600,00

Dons sans droit de reprise

Avec une offre

Acquis

Retours nets pour IMB

Brut

DDC/Evaluation stratégie	38 250		38 250
Habitat Rénovation	5 000		5 000
ID	21 375		70 000
ECORYS	6 500		6 500
Santé Sud	17 500		60 000
EC Maroc	4 500		4 500
UMFREO V4T	6 000		6 000
Essentiel	8 175		14 000

Offres en cours de négociation (à confirmer)

Evaluation MFR (partie encaissable en 2021)	11 600		15 850
Evaluation EC Programme 2016-2021	15 000		21 000
Ile de Paix Tanzania	11 400		20 000
BASE Tchad ACRA	14 500		14 500

Offres en négociation (manifestation d'intérêt accepté)

FERT Evaluation Filière Madagascar

offre à élaborer

Offres perdues

APDRA Madagascar
IECD Madagascar

Autres activités non rémunérées

Intervention citoyenne bénévole et service à la collectivité

5 000

D. Produits Exploitation	0,00	
<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 PREVISIONS 2021	249 765,00	
A. Approvisionnement	0,00	
1. Achats		
6030 <i>Sous-traitances au Nord</i>		
B. Services - Biens Divers	117 225,00	
Charges		
<i>Loyers</i>		1 500
<i>Documentation</i>		350
<i>Abonnement & documentation</i>		700
<i>Frais postaux</i>		100
<i>Petit matériel</i>		850
<i>imprimés et fournitures de bureau</i>		2 000
<i>Téléphone, internet</i>		900
<i>Mobilophonie</i>		400
<i>Honoraires comptables</i>		2 500
<i>Honoraires consultants</i>		70 100
<i>Intervention citoyenne bénévole et service à la collectivité</i>		5 000
<i>Avion</i>		8 500
<i>Train hors Belgique</i>		1 500
<i>Indemnités kilométriques</i>		500
<i>Parking</i>		25
<i>Taxi</i>		250
<i>Transports publics</i>		850
<i>perdiem (missions à l'étranger, y compris per diems des consultants)</i>		17 500
<i>hotel</i>		500
<i>restaurants</i>		500
<i>mission & réceptions</i>		700
<i>transports à l'étranger (location voiture...)</i>		2 000
C. Rémunérations - Charges Sociales - Pensions	131 540,00	
<i>Rémunérations brutess</i>		100 000
<i>Péules de vacances</i>		15 500
<i>ONSS patronal</i>		13 000

<i>Abonnement social</i>		350
<i>Assurance accidents du travail</i>		690
<i>Attentia</i>		250
<i>Honoraires secrétariat social</i>		1 750
<i>Dotations à la provision(pécules)</i>		0
<i>Reprises & utilisat.de provision(pécul</i>		0
D. Amortissements - Réductions Valeur	1 000,00	
		1 000
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	25 835,00	
Perte Exploitation	0,00	
IV Produits Financiers	0,00	
A. Produits Immobilisations Financières		
B. Produits Actifs Circulants		
V Charges Financières	0,00	
A.		
Charges <i>Produits des actifs circulants</i>		
Dettes		
B. Réductions Valeur Actifs Circulants		
C.		
Autres Charges Financières <i>Intérêts, commissions - frais</i>		
VI Bénéfice Courant Avant Impôts	25 835,00	
Perte Courante Avant Impôts	0,00	
<i>Visas</i>		
VII Produits Exceptionnels	0,00	
<i>Refacturation travaux de déménagement</i>		
VIII Charges Exceptionnelles	0,00	
Sur immobilisations corporelles		

IX Bénéfice Exercice Avant Impôts	25 835,00	
Perte Exercice Avant Impôts	0,00	
IX bis A. Prélèvements sur les impôts différés		
B. Transfert aux impôts différés		
X Impôts Résultat	0,00	
A. Impôts		
B. Régularisations Impôts - Reprises Provisions	0	
<i>Impôts ou précomptes dus ou versés</i>		
XI Bénéfice Exercice	25 835,00	
Perte Exercice	0,00	
XII Prélèvements sur les Réserves Immunisées	0	
Transfert Réserves Immunisées	0	
XIII Bénéfice Exercice à Affecter	25 835,00	
Perte Exercice à Affecter	0,00	