



Rapport d'activité de l'exercice 2013 **Rétro-analyse des années 2011 à 2013**

Table des matières

1.	Etat des lieux des activités d'Echos Communication en 2013.....	2
1.1	Etat des lieux de l'ensemble des activités de l'association, en Belgique et en Afrique	2
1.2	Pour les activités se déroulant en Belgique.....	3
1.3	Pour les activités se déroulant en Afrique.....	4
2.	Cadre logique de référence pour les années 2011-2013	5
3.	Analyse critique de l'atteinte de l'objectif général	6
4.	Analyse critique de l'atteinte de l'objectif spécifique pour les activités en Belgique.....	7
5.	Analyse critique des résultats obtenus au cours du plan triennal en Belgique.....	8
5.1	Résultat 1 : La multiplication des canaux d'informations a participé à la déconstruction des préjugés sur l'Afrique.....	8
5.2	Résultat 2 : Un noyau d'ONG du Nord montrent de l'intérêt pour l'utilisation d'outils et de méthodes comportementaux faisant le lien avec la déconstruction des préjugés et favorisant la mise en œuvre de l'appropriation et du renforcement de capacités dans le processus de développement.....	10
6.	Analyse critique de l'atteinte de l'objectif spécifique pour les activités en Afrique.....	12
7.	Analyse critique des résultats obtenus au cours du plan triennal en Afrique.....	14
7.1	Résultat 1 : Un groupe croissant de journalistes expérimentés a parlé régulièrement de porteurs de projets locaux africains.....	14
7.2	Résultat 2 : Les partenaires du Sud et des lauréats ont accru l'intégration du potentiel humain local pour atteindre leurs objectifs.....	17

Le rapport d'activités de cette année 2013 coïncide avec le rapport d'activités qui a été réalisé pour clôturer le programme triennal 2011 – 2013 financé par l'Administration fédérale de la Coopération au Développement. Aujourd'hui, le programme financé par la DGD recouvre totalement les activités d'Echos Communication. Aussi, ce rapport d'activités reprend non seulement les principales avancées de l'année 2013, mais également quelques réflexions sur l'évolution de l'association durant les 3 dernières années.

1. ETAT DES LIEUX DES ACTIVITÉS D'ECHOS COMMUNICATION EN 2013

Le plan triennal introduit par Echos Communication pour la période 2011-2013 avait comme particularité de comprendre un nombre important de nouveaux projets pour l'ONG. C'était une nécessité pour opérer le virage important dont l'ONG avait besoin : traduire les intuitions fondatrices en des projets plus programmatiques, mettre la recherche au service de l'action tout en renforçant la dimension méthodologique, revoir un certain nombre de stratégies qui n'étaient pas efficaces, acter et structurer le déploiement significatif que prenaient les activités du Maroc et capitaliser sur les réseaux déjà existants, en les élargissant et en entretenant des relations plus fréquentes. Ceci tout en renforçant les acquis de l'ONG (savoir et savoir-faire) et en donnant une envergure à sa vision et mission initiale.

1.1 ETAT DES LIEUX DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION, EN BELGIQUE ET EN AFRIQUE

- Une évolution de **l'approche individuelle vers une approche systémique**, en essayant de comprendre le lien existant lors du passage de l'un à l'autre. Historiquement, EC s'est plutôt concentré sur la place de l'individu dans la coopération, et à juste titre. Une évaluation externe a cependant pointé que le développement, ce n'est pas ou l'individu ou le système mais bien et l'individu et le système. Ce lien demande à être mieux compris pour devenir un effet levier.
- **Place de l'Approche Neurocognitive et Comportementale dans l'association** : il n'y a plus de prépondérance mais une synergie avec d'autres méthodes, pour autant qu'elles servent l'objectif de favoriser le développement qui est la raison d'être de l'association
- **Passer des indices aux preuves** : l'histoire d'EC s'appuie sur des intuitions fortes qui sont ensuite approchées par des indices. Ce programme triennal a fait acquérir à EC la capacité de tendre vers des preuves dans le suivant.
- EC a longuement hésité entre choisir une **approche transversale** (le relationnel et le comportemental s'appliquent à tous les domaines) ou une **approche thématique** (travailler exclusivement sur le développement local, par exemple. Les choses sont plus claires maintenant : les activités et projets sont thématiques, l'approche est transversale ce qui la rend d'autant plus facilement duplicable dans d'autres thématiques.
- La **qualité du suivi des projets** en interne s'est considérablement améliorée : application des Balanced Score Cards régulièrement.

- Les trois années ont été mises à profit pour **revisiter les métiers** sur lesquels se concentrer. En plus des métiers traditionnels liés à la gestion de projets, nous investissons plus particulièrement dans 3 métiers :
 - la maîtrise d'une palette toujours plus large de *grilles d'analyses* et de *méthodes psychologiques et sociologiques*, pour diversifier les points de vue : outre l'Approche NeuroCognitive et Comportementale, nous sommes également en voie d'acquisition de l'approche intégrale, la systémique, la sociologie du préjugés, ...
 - les métiers de la *pédagogie et de la formation*, pour mieux transmettre, y compris les savoir-être
 - une *communication adaptée* au niveau et aux attentes des différents publics-cibles visés : de la publication de magazine, à une utilisation plus poussée des outils internet, en passant par les méthodes et techniques de sensibilisation durable, ...
- Institutionnellement, la **consolidation de l'AG et du CA** est effective: régularité des réunions, niveau bien plus élevé des débats, implication stratégique accrue du CA dans les choix de l'association.

1.2 POUR LES ACTIVITÉS SE DÉROULANT EN BELGIQUE

- **Concours Harubuntu** : Il rencontre toujours autant de succès auprès des journalistes et la cérémonie de remise des prix reste un moment d'une intensité rare, moment unique de sensibilisation. Il a initié de nouveaux rapprochements avec des relais en Belgique : avec la diaspora africaine, avec des ONG, avec des journalistes, ... Bref, il est dans sa maturité opérationnelle.
Le projet fait également face à des questionnements : Le centre de gravité de Harubuntu se déplace vers l'Afrique : quelles conséquences en termes de gouvernance, d'image et d'opérationnalité ? Comment accentuer les synergies entre le volet sud et le volet nord ? Comment réduire les coûts opérationnels du projet ou mieux les rentabiliser ? Comment envisager le changement d'échelle, en Afrique et en Europe ?
Toutes ces questions nous portent à penser qu'il est temps de développer la version 2 de Harubuntu et de relancer la dynamique. Celle-ci sera portée en-dehors de la DGD à partir de 2014.
- Les activités de **formation autour de la déconstruction des préjugés** ont terminé leurs maladies de jeunesse et montrent toute leur originalité et pertinence. Ceci permet d'entrevoir des complémentarités avec les autres ONG qui luttent également contre les stéréotypes et clichés. L'invitation est déjà lancée. De plus, la technique est tout à fait transposable vers le Sud, ce qui sera un test sur sa robustesse.
- **N'GO, le magazine en-ligne, est un succès** et est une carte de visite de l'identité d'Echos Communication. Un tel succès qu'il a le potentiel de devenir objet de fédération des ONG pour promouvoir un changement de système. Un tel succès qu'il est tentant d'envisager sa diffusion à beaucoup plus large échelle ou même sa déclinaison.

1.3 POUR LES ACTIVITÉS SE DÉROULANT EN AFRIQUE

- La **dynamique Harubuntu au Sud** a trouvé de fervents supporters en Afrique (les anciens lauréats, mais pas seulement), à tel point que l'envie est grande de s'en inspirer pour le diffuser ou de développer de nouvelles actions sur base de la même charte de valeurs.
- Les **acquis de la démarche Harubuntu** : Ils sont indéniablement efficaces : la qualité des lauréats est effectivement d'années en années élevées et constante. Il est temps d'élargir le champ d'application du concours (identification des lauréats et communication sur eux pour changer la rumeur) vers les activités (soutenir des initiatives de transformation sociales génératrices de développement).
- Le **Coaching Territorial est né** durant ces 3 années écoulées. Maintenant que la méthode a révélé son potentiel, il est temps de démontrer que son application reste valide sur une large palette de contextes : ruraux, urbains, petites ou grandes villes, ... La méthode peut-elle être adoptée par les autorités régionales pour appuyer les collectivités locales de son territoire ? Et comment transmettre au mieux le nouveau métier de coach territorial jusqu'à l'autonomie ?
- Les **activités ont acquis de la stabilité**. L'étape suivante consistera à organiser une plus grande fertilisation du sud par le nord et du nord par le sud, et accroître ainsi le degré d'efficience et pratiquer la réciprocité.
- Les **partenariats** : Une évaluation externe nous interroge sur les critères du partenariat et nous incite à définir une politique de choix de partenaires plus explicite et opérationnelle.
- Un **nouvel élan de la collaboration entre CGLUA et Echos Communication**, offre des synergies jamais envisagées jusqu'à présent : faire jouer au maximum les grandes différences et complémentarités entre les deux associations. Il s'agit d'un passage vers une réciprocité où les intérêts sont partagés.

2. CADRE LOGIQUE DE RÉFÉRENCE POUR LES ANNÉES 2011-2013

Objectif général : Changer les processus de coopération entre la Belgique et l'Afrique pour qu'ils se nourrissent des identités propres et du génie collectif

Objectif spécifique pour les activités en Belgique : Un noyau de Belges prend conscience que ses propres préjugés entravent la relation avec les Africains

Résultat 1 : La multiplication des canaux d'informations a participé à la déconstruction des préjugés sur l'Afrique

Activités :

- Communication en Belgique et en Europe sur les lauréats du Concours Harubuntu comme exemples d'une Afrique qui bouge
- Formation des étudiants dans les Hautes Ecoles de journalisme et de communication

Résultat 2 : Un noyau d'ONG du Nord montrent de l'intérêt pour l'utilisation d'outils et de méthodes comportementaux faisant le lien avec la déconstruction des préjugés et favorisant la mise en œuvre de l'appropriation et du renforcement de capacités dans le processus de développement

Activités :

- E-zine n'GO sur le facteur humain dans la coopération internationale
- Colloque-atelier sur le thème de l'Ownership en 2013
- Tables-rondes avec des ONG sur le thème de la déconstruction des préjugés (2^{ème} semestre 2013)

Objectif spécifique des activités menées en Afrique : A travers l'exemple, un groupe d'Africains montre aux Africains la valeur de l'appropriation et du renforcement des capacités dans le cadre du développement

Résultat 1 : Un groupe croissant de journalistes expérimentés a parlé régulièrement de porteurs de projets locaux africains

Activités :

- Mise en place d'une plateforme qui met en relation porteurs de projets et journalistes : Média Africains pour le Développement Local
- Communications locales sur les lauréats du Concours Harubuntu
- Communication des résultats du Coaching Territorial au Maroc et des acteurs parties-prenantes

Résultat 2 : Les partenaires du Sud et des lauréats ont accru l'intégration du potentiel humain local pour atteindre leurs objectifs

Activités :

- Lauréats du Concours Harubuntu
- Le Coaching Territorial comme approche pour renouer le dialogue et les synergies entre autorités des collectivités locales d'une part et société civile et acteurs économiques d'autre part

3. ANALYSE CRITIQUE DE L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF GÉNÉRAL

Objectif général : Changer les processus de coopération entre la Belgique et l'Afrique pour qu'ils se nourrissent des identités propres et du génie collectif

L'intuition de départ de l'objectif global s'est complètement vérifiée : dans la coopération au développement, une attention trop grande est accordée aux transferts de compétences techniques ou à l'amélioration des systèmes, négligeant trop souvent les aspects psychologiques ou sociologiques des contextes dans lesquels les projets sont menés.

Un document intitulé « une approche intégrale de la coopération internationale¹ » reformule cette idée :

« Le développement international est un domaine qui relie diverses disciplines. Depuis six décennies, les praticiens du développement (des sociétés, bailleurs, donateurs, institut de recherche, des organisations de la société civile et des universités) ont travaillé à formuler divers paradigmes de développement. Ils ont conçu et mis en œuvre des méthodes pour essayer de répondre de manière adéquate à une large diversité de problématiques. Ces différents concepts et boîtes à outils méthodologiques pour le développement international ont été continuellement redéfinis, alors que les praticiens continuent à les ajuster au spectre très mouvant des questions issues du terrain.

Malgré ce travail ardu et les milliards de dollars dépensés, les défis et les problèmes liés à la question du développement international continuent à se multiplier tant en quantité qu'en complexité. Dans un monde globalisé, les problèmes de développement locaux (la question des ressources, le manque de sécurité économique etc.) peuvent devenir largement exacerbés, et les défis pour maintenir des systèmes écologiques et prospères sont partagés au sein et entre les pays. La situation actuelle implique que les praticiens approfondissent leurs pratiques de développement en intégrant les aspects bénéfiques des approches précédentes, intégrant de nouvelles approches et recherche, et travaillant à de nouveaux partenariats avec une large diversité de parties prenantes à chaque niveau du processus de développement.

Et si de grandes **prises de conscience** sont palpables auprès des acteurs de la coopération, c'est sur leur **traduction dans les faits** que l'accent doit être mis. Dans la poursuite de cet objectif, le programme triennal se concentre sur une meilleure opérationnalisation de deux champs d'intervention complémentaires : **l'ownership et la déconstruction des préjugés**. Ils sont devenus fils conducteurs de l'association.

Nous avons constaté la validité de l'hypothèse selon laquelle **l'amélioration d'une relation entre acteurs passe par la déconstruction des préjugés** existant de part et d'autre. Le préjugé introduit effectivement un lourd biais dans cette relation, attitude qui empêche toute co-création puisque dans son imaginaire l'un dispose de toutes les forces et l'autre est victime de toutes les faiblesses.

L'un des autres passages obligés pour l'amélioration de cette relation réside dans le fait que les **acteurs du Sud prennent leur place dans le processus de coopération et s'approprient ainsi leur futur**, ou autrement dit, redevenir les acteurs principaux de leur propre développement. Or, ce très beau principe sur lequel se base toute la coopération (Accord d'Accra 2008) est souvent contredit par une relation dans laquelle l'acteur du Nord recherche simplement un récipiendaire de sa

¹ « An integral approach to international Development » By Gail Hochachka, Co Director, Integral International Development center, Integral University and Director, Drishti Centre for Integrated Action. La traduction en français est d'Echos Communication.

propre action, espérant une appropriation là où le partenaire du Sud est souvent réduit à un rôle d'exécutant.

4. ANALYSE CRITIQUE DE L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE POUR LES ACTIVITÉS EN BELGIQUE

Objectif spécifique pour les activités en Belgique : Un noyau de Belges prend conscience que ses propres préjugés entravent la relation avec les Africains

- **Les observations tirées de l'analyse du passé :**
 - *Résultats quantitatifs inférieurs compensés par un impact qualitatif nettement supérieur à celui attendu.* L'impact des actions a été qualitativement beaucoup plus élevé que prévu. Les changements de comportements, beaucoup plus nombreux qu'attendus, sont le fruit d'activités permettant aux publics-cibles de prendre des initiatives : participation aux tables-rondes pour les ONG, envoi de commentaires suite à la parution des magazines n'GO, prise de conscience que des personnes sont beaucoup plus actrices qu'elles ne le pensaient lors des interviews pour le magazine. Cet impact accru est corroboré par les mesures d'impact sur l'évolution des croyances suite aux formations.
 - *Accroissement exponentiel de l'efficacité des activités entreprises sur les 3 années.* Le programme triennal comprenait de nombreuses nouvelles activités : nouvelles formations, nouveau magazine, nouvelles tables-rondes, ... En suivant l'évolution de l'impact de ces activités sur les 3 années écoulées, nous constatons une amélioration exponentielle de leur impact, ce qui reflète leur consolidation et le processus d'amélioration continue intégré dans l'association.
 - *Echec à générer des dynamiques via les réseaux sociaux.* Un effet levier majeur que représentent les réseaux sociaux n'est pas maîtrisé à ce jour par Echos Communication. Et même s'il y a eu des investissements substantiels dans une modernisation du site internet, Echos Communication n'est pas encore entré dans l'ère du web 2.0. De nouvelles stratégies pour y arriver sont déjà mises en œuvre pour le prochain programme.
 - *L'efficacité de la déconstruction des préjugés passe par une multitude de stimulations, de préférences en provenance de sources diversifiées, et si possible de manière synchronisée.* Ce principe traduit la nécessité de la réactivation d'un apprentissage pour améliorer ses probabilités d'ancrage et donc sa durabilité. Dans ce sens, EC peut améliorer les efforts de renforcement et de synergie des différentes activités entre elles ainsi qu'avec celles de réseaux de partenaires pour améliorer son impact.

5. ANALYSE CRITIQUE DES RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DU PLAN TRIENNAL EN BELGIQUE

5.1 RÉSULTAT 1 : LA MULTIPLICATION DES CANAUX D'INFORMATIONS A PARTICIPÉ À LA DÉCONSTRUCTION DES PRÉJUGÉS SUR L'AFRIQUE

- Séquences des activités mises en œuvre et analyse des résultats :

En 2011 :

- Lors du deuxième trimestre 2011, prospection auprès d'une quinzaine d'établissements de la Communauté française. Beaucoup ont montré un grand intérêt pour la thématique – la déconstruction des préjugés –, une thématique qui ne figure qu'occasionnellement dans le cursus des futurs journalistes. Ce premier contact nous a permis de lancer deux collaborations : l'une avec l'Université de Mons et l'autre avec l'HEC. Ces deux établissements ont décidé d'introduire le module dans leurs travaux pratiques de presse écrite pendant l'année académique 2011-2012.
- Un module de formation de quatre heures a été créé et donné en septembre et en novembre. Suite à la première expérience, le module a été adaptée en fonction des remarques et du ressenti des participants et des formateurs. L'évaluation réalisée après la formation est très positive dans les deux cas.
- Organisation du Concours Harubuntu selon les 7 étapes du processus maintenant rôdé : pré-lancement (réunion du jury pour orienter les principales modifications de l'édition), diffusion/communication (actualisation du site internet), Pré-sélection, Sélection, Reportage, Organisation de la remise des prix au sein de la semaine Harubuntu, Capitalisation. Ces étapes se déroulent entre mars et décembre.
- Les canaux de diffusion sont : contact des journalistes pour la promotion du Concours (RFI, RTBF, ...) et pour couvrir la remise des prix, accords avec producteurs de télévision pour réaliser les reportages des lauréats, organisation de la remise des prix (occasion d'interpeler de nombreux Belges de manière très qualitative sur la question du changement de regards).
- 3054 visiteurs uniques du site internet Harubuntu entre février et mars 2011.

En 2012 :

- Invitation de 6 journalistes belges à couvrir le Sommet Africités à Dakar, dans le cadre duquel s'est tenue la remise des prix du Concours Harubuntu. Les coûts ont été supportés par le Sénégal et non plus par la DGD comme dans la version de 2009. Chacun des journalistes a produit un article avec une présentation innovante de l'Afrique et de ses richesses humaines.

- Définition d'une cohorte de médias européens dont les publications se rapportant à Harubuntu sont systématiquement suivies.

En 2013 :

- Formations aux étudiants Bac2 Communication à Tournai : 2 x 2 heures
- Formations approfondies Tournai, Ihecs, Centre Européen Juif d'Information d'une journée
- Organisation du Concours Harubuntu et de la semaine Harubuntu avec les lauréats
- Organisation du 2^{ème} colloque-atelier Harubuntu sur le thème de l'Ownership : décembre 2013
- Organisation mi-mai de tables-rondes avec la diaspora africaine de Belgique dans le but de trouver des alliés pour la déconstruction des préjugés sur le territoire belge.

• **Les observations tirées de l'analyse du passé :**

- *Typologie des canaux d'informations qui diffusent de l'information sur l'Afrique et les Africains :*
 - Presse francophone belge, néerlandophone belge, français, anglais, 6 pays d'Afrique
 - Typologie presse écrite: quotidien nationaux belges, hebdomadaire, mensuels, revue, presse spécialisée (famille, enfants, économique, ...), presse féminine,
 - Typologie presse web: Afrique francophone basée en France, presse féminine panafricaine
 - Typologie télévision: afro-européenne, française
 - Typologie radios: francophone, belge, panafricaine française, panafricaine et anglaise, nationale africaine (Bénin, Guinée, Sénégal, Cameroun), radio communautaire, radio privée généraliste
- *Les résultats ont été accrus par la mobilisation des représentants de la diaspora africaine en Belgique en 2013 :* L'idée était de mobiliser les représentants de la diaspora, bien souvent ayant la nationalité belge, comme relais et levier des actions d'Echos Communication sur la déconstruction des préjugés en Belgique. Une quarantaine ont été réunis.
- *Les résultats décevants de la mobilisation via les plates-formes de réseaux sociaux (Facebook).* Echos Communication avait beaucoup tablé sur une contamination via les pairs pour augmenter tant la quantité que l'impact de ses actions.
- *La mesure du nombre de personnes touchées par les medias a été largement sous-estimée.* Toucher directement 1 journaliste, surtout ceux de la RTBF, du Soir ou de De Morgen, permet, grâce à l'effet amplificateur du tirage de la publication, de toucher potentiellement des centaines de milliers de lecteurs, même si l'impact qualitatif est très réduit. Les chiffres sont par ailleurs largement sous-estimés car toute publication hors du territoire belge a une probabilité de passer sous notre radar.
- *Nombre d'articles / d'émissions résultants du Concours Harubuntu :* Mise à part la première année où la distinction entre les publications au Nord et au Sud n'a pas été respectée, le nombre de publications / d'émissions a été excédé en 2012 et 2013, de 1,5 à 1,6 fois.

- *Qualité des articles / émissions suite au Concours Harubuntu* : Dès que l'information excède la simple information de l'organisation du Concours, les critères qui ont été appliqués pour classer les articles sont
 - o Description sur la philosophie d'Harubuntu : l'article parle des valeurs Harubuntu
 - o Description du porteur d'espoir et/ou son projet: l'article présente le candidat et/ou son projet
 - o Les leçons à tirer : l'article nous présente un versant inspiration, ce que nous pouvons tirer du projet, de l'individu, de son parcours de vie.

Selon ces critères, la qualité atteinte des articles, et par conséquent la qualité du briefing des journalistes soit via les rencontres, les dossiers de presse ou les conférences de presse, a dépassé nos attentes, à 25% en 2012 et 30% en 2013, soit 2/3 à 1/2 en plus.

- *Leçons apprises sur la déconstruction des préjugés*

La déconstruction des préjugés est un travail qui doit se faire en profondeur. La superficialité, lorsqu'il n'y a pas de répétition², ne parvient pas à changer l'image que la population au Nord a de l'Afrique et encore moins à aboutir à une prise de recul sur les préjugés. Cette leçon émerge du travail de formation avec les jeunes, mais aussi du travail avec les journalistes. Pour les premiers, plus la formation peut entrer dans le détail, plus la satisfaction est au rendez-vous et plus le mécanisme de prise de recul s'ancre profondément. Pour les seconds, plus le contact est prolongé avec les lauréats, meilleure est la prise de recul, meilleure est aussi la qualité des articles.

5.2 RÉSULTAT 2 : UN NOYAU D'ONG DU NORD MONTRENT DE L'INTÉRÊT POUR L'UTILISATION D'OUTILS ET DE MÉTHODES COMPORTEMENTAUX FAISANT LE LIEN AVEC LA DÉCONSTRUCTION DES PRÉJUGÉS ET FAVORISANT LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROPRIATION ET DU RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

- **Séquences des activités mises en œuvre et analyse des résultats :**

En 2011 :

- o Elaboration de la maquette de l'e-zine
- o Recrutement de l'équipe de rédaction

En 2012 :

- o Lancement du premier numéro en avril 2012, après quelques mois de retard dus à la tenue d'une enquête importante auprès des Ong belges pour sonder l'état des lieux par rapport au relationnel humain.
- o Publication de 9 numéros sur l'année.

² La psychologie de la communication montre qu'un message même superficiel, même simplificateur s'il est suffisamment répété fini par modifier la représentation mentale du public. C'est sur ce principe que se base par exemple la publicité.

En 2013 :

- Publication de 9 numéros sur l'année.
- En mai 2013, nous avons réalisé une enquête auprès de nos lecteurs, dont 10% ont pris la peine de répondre à nos questions. Une partie des questions nous permettaient d'identifier les rubriques et le type d'information que demandaient les lecteurs. Une autre partie sondait l'impact de la sensibilisation menée par n'GO.

• Les observations tirées des leçons du passé

- *Confirmation que la stratégie de sensibiliser les ONG sur des outils est plus pertinente que d'entamer des partenariats opérationnels avec elles.* Pour rappel, l'initiative de lancer un magazine de sensibilisation était la conséquence de l'échec de tentatives de mener des projets opérationnels avec des ONG, faute d'existence de ponts et de compréhensions entre l'introduction du savoir-être représentée par EC et l'approche thématique classique des ONG. Le magazine et les options choisies d'un traitement journalistique ainsi que d'impliquer les ONG dans la description d'expériences menées sans le savoir, jette ces ponts et met tout doucement et intuitivement ces problématiques à l'agenda.
- *Réponse à un réel besoin et une réelle demande.* Après une année de publication et le succès quantitatif (nombre d'abonnements et de lectures enregistrés) et qualitatif (cfr les témoignages ainsi que la très haute représentativité des ONG parmi les abonnés), il apparaît que le magazine répond à un réel besoin et, maintenant, à une réelle demande, tant pour acquérir de la nouvelle information que pour diffuser une information qui trouvait difficilement échos jusqu'à présent.
- *Emergence d'une mouvance d'acteurs.* EC découvre une véritable mouvance d'acteurs qui s'intéressent particulièrement à la dimension relationnelle dans le travail de coopération. C'est le travail d'investigation lié au magazine qui fait peu à peu émerger cette réalité. Ceci génère un dialogue fructueux avec d'autres ONG (Vredeseiland, CNCN, FUCID, Geomoun...).
- *Effets indirects en interne.* La structuration de notre discours autour de rubriques-clefs, un incitant au sein de l'équipe à exprimer ses idées et à les assumer, le côté programmatique et régulier des publications qui instaure un rythme dans nos efforts de veille et de découverte de nouvelles approches, une remise en question de nos propres positions grâce au traitement journalistique qui donne la voix aux divergences de points de vue : autant d'éléments qui instaurent un processus de qualité et une constante mise en alerte de nos réflexions.
- *Vers des activités de renforcement de capacités des ONG belges ?* Les collaborations telles que celles initiées avec le CNCN devraient pouvoir se répéter car elles permettent la mise à disposition de savoirs adaptés au secteur qui sortent des sentiers battus et qu'elles promeuvent une meilleure connaissance mutuelle, favorisant l'identification et la concrétisation de synergies.
- *Mobilisation d'une capacité d'influence des décideurs pour qu'ils intègrent mieux le relationnel dans la coopération.* Si telle est effectivement l'intention, Echos Communication devra quitter sa position d'émetteur et organiser un débat permettant aux autres membres du secteur

d'influencer le contenu de la position commune. Ceci n'est que positif pour EC qui est en recherche permanente d'affiner ses positions ou de tester ses hypothèses.

- *L'organisation des colloques pour rythmer l'état d'avancement des travaux.* A intervalles réguliers, il est bon de dresser un état des lieux de la situation sur la thématique qui nous préoccupe, de transmettre les conclusions auxquelles nous sommes arrivés et d'effectuer un reality check sur leur acceptation par le secteur et les grandes orientations que l'assemblée nous demande d'approfondir.
- *Amélioration continue de qualité :* L'équipe rédactionnelle va mettre en place un comité de lecteurs composé de professionnels du journalisme et de la coopération au développement. Sinon, l'autosatisfaction pourrait prendre, un jour, le pas sur l'objectivité et la créativité. La déontologie dont font preuve les journalistes constitue néanmoins un atout et un garde-fou majeur

6. ANALYSE CRITIQUE DE L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE POUR LES ACTIVITÉS EN AFRIQUE

Objectif spécifique des activités menées en Afrique : A travers l'exemple, un groupe d'Africains montre aux Africains la valeur de l'appropriation et du renforcement des capacités dans le cadre du développement

- **Les observations tirées de l'analyse du passé :**
 - *Qualité élevée maintenue des lauréats du Concours Harubuntu durant les 3 années :* Chaque année, le Concours identifie parmi 100 candidatures, 6 lauréats : 1 issu de la catégorie des élus locaux, 1 issu de la société civile, 1 issu du secteur de la communication et 1 issu du secteur de l'entrepreneuriat social et 2 coups de cœur du jury. Ces lauréats incarnent les nombreux porteurs d'espoir du continent africain et les nombreux créateurs de richesse qui sont trop souvent oubliés, tant par les Africains eux-mêmes que par les Belges et Occidentaux. La qualité des lauréats est restée spectaculairement élevée durant ces 3 dernières années, à juger de l'enthousiasme des journalistes à dresser leur portrait, à voir la manière dont les lauréats saisissent leur moments de paroles publiques pour lancer de véritables plaidoyers pour un avenir meilleur pour l'Afrique et enfin, à la manière dont les anciens lauréats s'approprient le concours, organisent des synergies entre eux et en deviennent de véritables porteurs, promoteurs et défenseurs.

- *Evolution de la stratégie de duplication pour le Coaching Territorial* : La stratégie initiale consistait à renforcer les capacités du partenaire (le REMESS) et d'impliquer dans la mise en œuvre d'autres agences de développement nationales marocaines (ADS, Entraide Nationale, ...) : EC comptait sur ces dernières pour l'effet démultiplicateur. La stratégie a considérablement été modifiée : le partenaire a non seulement bénéficié de renforcement de capacité mais est devenu co-créateur d'un processus d'intervention : le Coaching Territorial. En 2013, EC a organisé un module de formation à destination de coachs territoriaux juniors dont l'objectif était de diffuser le modèle co-créé. La duplication de l'ownership ne passe donc plus à travers un certain nombre d'institutions dédiées mais à travers des personnes qui l'appliquent soit en tant qu'indépendants, soit au sein de leurs institutions, en respectant ou interprétant un processus et des compétences de référence. L'effet de duplication initial, et donc son impact, a fait un bond : de 4 territoires du partenaire, nous sommes passé à 16 territoires qui ont bénéficié de l'intervention.

- *Evolution de la stratégie de démonstration* : Initialement, la stratégie consistait essentiellement à nous appuyer sur les médias pour se charger de la diffusion, et donc de la sensibilisation des Africains. Elle reste valable mais a été largement dépassé en termes de qualité d'impact par la fréquence et la qualité de témoignages des lauréats Harubuntu et des partenaires opérationnels sur les dimensions ownership et empowerment.
 Fait encore plus marquant, certainement pour le Coaching Territorial, des personnes initialement peu ou pas impliquées dans les démarches d'ownership ou de participation communautaire s'autoproclament portes-voix de l'approche. Parce que cela répond à des préoccupations à l'agenda, parce qu'elles l'utilisent comme moyen de différenciation par rapport aux autres, peu importe : les messages sont relayés pour créer, du moins au Maroc, un véritable engouement. En fait, l'appropriation des concepts est telle que ces portes-paroles trouvent leurs mots, ajustent leurs idées et témoignent et contribuent de cette manière à renforcer ou à nuancer les dires d'autres acteurs ou portes-paroles. Toutes les occasions sont bonnes pour s'exprimer à ce sujet : devant les journalistes, devant les parterres d'élus (Forum Mondial à Rabat ou Africités à Dakar), en organisant un colloque dédié à la question (comme le cas de notre partenaire opérationnel le REMESS), dans les réseaux auxquels ils appartiennent (le réseau d'Economie Sociale et Solidaire), etc.
 Pour les lauréats, ils se sont de plus en plus et de mieux en mieux appropriés les conférences de presse locales après la remise de leur Prix. C'est l'occasion pour eux de parler de leur expérience et, comme la semaine Harubuntu est précisément là pour leur faire prendre conscience de ce qu'il y a de particulier dans leur comportement ou leur attitude, ils se l'approprient et en parlent librement.
 En termes d'impact, il est incomparablement supérieur, tout simplement parce que c'est une personne qui parle, qui partage ses émotions et adapte son discours en fonction de l'assemblée.

- *Inventer un nouveau métier*. C'est la première fois au Maroc et en Afrique que les mots suivants sont associés ensemble ; Comportement – Territoire – Développement Locale. En termes de complexité et d'innovation, Echos Communication a touché un comble d'incompréhensions.

- *Le choix de la thématique de l'ownership correspond à l'actualité du moment au Maroc*. Le choix de nous lancer dans le développement d'un processus d'ownership est le fruit de la vision de notre partenaire, le CGLUA, et de notre savoir-faire en matière de comportements humains. La

vision s'avère avoir été idéale, car au moment où le Coaching Territorial montre ses premiers résultats, un changement constitutionnel au Maroc consacre une régionalisation fondée sur une bonne gouvernance propre à garantir une nouvelle répartition équitable, non seulement des attributions, mais aussi des moyens, entre le centre et les régions. Ce changement institutionnel a inscrit le Coaching Territorial dans une nouvelle perspective d'actualité.

- Les mentalités, si non les actes, ont été fortement influencées au Maroc par la vision et *l'impact de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain*. Elle prône la confiance en soi et en l'avenir, la dignité humaine, la méthode participative et l'accompagnement et la bonne gouvernance, autant de valeurs qui se retrouvent dans les principes actifs du Coaching Territorial et met cette approche en phase avec le contexte marocain.
- *Succès de renforcement de capacités des 2 partenaires marocains*. Le Remess s'est complètement approprié le Coaching Territorial, fruit d'une rencontre et d'un apport mutuel. Fin 2013 clôture le partenariat de commun accord. Le Remess est bien décidé à poursuivre le développement du Coaching Territorial de son côté et l'a instauré formellement comme approche transversale à tous ses projets futurs. Le CGLUA a bénéficié d'un transfert de compétence en communication : l'ensemble du savoir-faire a été transmis à un membre de son équipe, en ce compris les projets initiés conjointement tels que le Madel. Il devient le partenaire principal dans le programme de Coaching Territorial du prochain programme : sa maîtrise de l'approche en fait un promoteur de poids.
- *Innovation qui dépasse largement le cadre d'un petit projet-pilote*. Les conséquences sont si importante en terme de remise en cause interne des organisations elles-mêmes que les résultats à courts termes sont très limités.

7. ANALYSE CRITIQUE DES RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DU PLAN TRIENNAL EN AFRIQUE

7.1 RÉSULTAT 1 : UN GROUPE CROISSANT DE JOURNALISTES EXPÉRIMENTÉS A PARLÉ RÉGULIÈREMENT DE PORTEURS DE PROJETS LOCAUX AFRICAINS

- Séquence des activités

En 2011 :

- **Forum des Femmes élues locales d'Afrique** : Appui au CGLUA dans l'organisation de cet événement, une première dans son genre. Occasion de renforcer les capacités du CGLUA en matière de communication.
- **Concours Harubuntu** : processus de visites de terrain et de communication vers les journalistes
- **Madel** : En réponse à l'atelier du sommet Africités de Marrakech, élaboration d'une base de données permettant la rencontre directe entre journalistes et porteurs de projets locaux en Afrique

En 2012 :

- **Africités Dakar** : organisation d'un atelier de travail avec les élus locaux sur le thème de l'appropriation et du Coaching Territorial.
- **Concours Harubuntu** : processus de visites de terrain et de communication vers les journalistes
- **Madel** : Sélection du prestataire, Programmation de la base de données et phase-test, accompagnement d'un staff du CGLUA dans l'acquisition des compétences

En 2013 :

- **Réunion de Gembloux** : rencontre qui avait pour but de nourrir la réflexion ensemble afin de tracer les grandes lignes de l'avenir de Harubuntu et de discuter des différents points inhérents au processus Harubuntu
- **Concours Harubuntu** : campagnes locales dans 5 pays africains processus de visites de terrain et de communication vers les journalistes
- **Forum Mondial des Elus Locaux à Rabat 2013** : implication d'EC dans l'appui aux aspects de communication (voir http://issuu.com/uclcgclu/docs/congress_in_numbers/20?e=5168798/5626283)
- **Madel** : compléter la plateforme avec des projets et des journalistes, lancement de la plateforme,

• Les observations tirées des leçons du passé

- *Du Concours Harubuntu à l'Initiative Harubuntu* : Le volet Sud du Concours Harubuntu a connu plusieurs changements de cap, dont certains majeurs:
 - 1) L'impact en termes de communication s'est renforcé, notamment à travers Africités 2012.
 - 2) Nous observons un processus d'appropriation par les lauréats.
 - 3) Ce mécanisme génère une volonté collective de dépasser le simple Concours Harubuntu pour aller vers une Initiative Harubuntu.
 - 4) Un processus de décentralisation de l'organisation du Concours et de toute autre forme de diffusion des valeurs Harubuntu a été initié.
 - 5) Expérimentation dans les formes d'accompagnement : création de bourses d'appui financées par la Fondation Roi Baudouin.

L'étude d'évaluation sur Harubuntu a confirmé que le temps de la version 2 de Harubuntu était venu.

- 1) Collaborer pour un changement d'échelle : sortir d'un Harubuntu laboratoire (basé essentiellement en Belgique) pour créer une véritable dynamique de regards croisés Nord-Sud.
 - a. Au Nord : Travailler avec les diasporas qui ont un intérêt direct à ce que le Nord change un regard sur le Sud
 - b. Au Sud : Travailler avec des acteurs (lauréats, journalistes, autres) qui partagent les valeurs Harubuntu. D'autant plus que des acteurs en Afrique ont manifesté leur intérêt à jouer un rôle pour porter Harubuntu dans leur pays
- 2) Changer la gouvernance du Concours : qu'est-ce qui doit rester centralisé pour des questions d'économies d'échelle et qu'est-ce qui doit être décentralisé ?

- 3) Mettre en place un dispositif de mesure du changement plus important
 - 4) Renforcer l'impact d'Harubuntu: lors de la cérémonie Harubuntu les gens sont touchés et beaucoup nous témoignent des prises de conscience qu'ils ont eues pendant la soirée mais si la remise des prix Harubuntu est une brèche, qu'est-ce qu'on met derrière ?
 - 5) Collaborer avec les journalistes autour d'un travail de fonds plutôt que faire uniquement la couverture de la remise des prix. Donner plus de matière autour d'Harubuntu – création d'un blog
 - 6) Créer de véritables dynamiques locales autour de ces prix : profiter de l'occasion pour questionner la communauté, l'interpeller par rapport au regard qu'elle porte. Ces espaces d'échange et d'interpellations ont pris place dans le cadre des cérémonies de présentation du prix à leur communauté qui sont organisées par les lauréats au retour de la remise des prix.
- *Changement de mode opératoire avec le partenaire via un nouveau projet commun* : Le travail avec le CGLU-A sur le projet du Madel a été le point de départ d'un tout **autre mode de fonctionnement avec le partenaire**. Le fait de l'avoir responsabilisé sur l'engagement et le suivi d'un poste en son sein, à travers son financement, a radicalement modifié le rapport avec Echos Communication. En bien. Le CGLU-A apprécie par exemple une relation plus équilibrée de partenariat, où chacun garde son autonomie mais collabore. Le rôle du coopérant qui est résolument passé en deuxième ligne, capitalise l'expérience, accompagne le membre de l'équipe au sein du CGLU-A en étant présent quand il le faut, mais en refusant de jouer roue de secours ou substitution.
 - *Sous-estimation du temps nécessaire à mener des projets très techniques*. Heureusement sans conséquences dommageables. Ce projet est probablement atypique pour Echos Communication, car sans remettre en cause la pertinence de la démarche, ce projet sort quelques peu du cœur de métier d'Echos Communication, où le relationnel et le savoir-être l'emporte sur les processus.
 - *Les événements hors programme triennal ont été des opportunités en or pour constituer et entretenir ce réseau de journalistes*. L'appui qu'EC offre au CGLUA en expertise de communication pour l'organisation des différents sommets est également mis à profit pour faire passer l'importance du comportemental dans les démarches de développement, en profitant de la proximité des journalistes. D'où l'intégration de la Remise des Prix Harubuntu au sein du gala de clôture des Sommets Africités. Ceci demande parfois des exercices de grands écarts pour faire coïncider des logiques qui, à la base, ne sont pas les mêmes, voire même contradictoires.
 - *Le suivi de l'impact journalistique en-dehors d'une cohorte est compliqué à mettre en œuvre*. Pour s'en persuader, taper « Harubuntu + 2013 », et on obtient déjà 21 000 résultats. L'impact probable sera dès lors plus important que celui annoncé.

7.2 RÉSULTAT 2 : LES PARTENAIRES DU SUD ET DES LAURÉATS ONT ACCRU L'INTÉGRATION DU POTENTIEL HUMAIN LOCAL POUR ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS

- Séquence des activités

En 2011 :

- **Concours Harubuntu** : processus de visites de terrain et de communication vers les journalistes
- **Coaching Territorial** : Formation de base de l'équipe du Remess

En 2012 :

- **Concours Harubuntu** : processus de visites de terrain et de communication vers les journalistes
- **Lancement de l'appel à projets** pour bourse d'appui aux anciens lauréats Harubuntu
- Laisser de la place aux anciens lauréats Harubuntu pour qu'ils puissent s'approprier les valeurs et les décliner à leur façon : Transition du Concours Harubuntu vers l'Initiative Harubuntu.
- **Coaching Territorial** : élargissement du nombre d'institutions ONG avec qui nous souhaitons travailler

En 2013 :

- **Concours Harubuntu** : processus de visites de terrain et de communication vers les journalistes
- **Formation de coachs territoriaux juniors** : une manière aussi de capitaliser là où on en est

- Les observations tirées des leçons du passé

- *Choix des élus locaux comme porte d'entrée pour travailler sur le Coaching Territorial* : Adoption par le processus du Coaching Territorial d'une approche qui entre via les élus locaux et non plus via la société civile, comme il serait plus naturel pour une ONG comme EC de l'envisager. Ceci n'a été possible que parce que nous étions en partenariat avec le CGLUA, ce qui nous a ouvert des portes et nous permet de continuer à jouer notre rôle d'ONG. Notre partenaire société civile REMESS était lui-même très réticent. La raison du choix de cette porte d'entrée est 1) qu'il s'agit d'une institution stable, même si pas toujours fonctionnante, et que la construction à terme passe par là, 2) si l'élu n'est pas impliqué, il/elle jouit d'une capacité de nuisance qui peut casser toute initiative locale, et 3) l'élu dispose de fonds ou d'accès à des fonds qui lui sont réservés, de par sa fonction.
- *L'argent pollueur d'un processus d'appropriation ?* Echos Communication est conscient que dès qu'il y a de l'argent, la relation risque bien fort d'en être altérée, le vénal dépassant malheureusement bien souvent le relationnel. En même temps, nous sommes conscients du

caractère indispensable d'un investissement ou d'un soutien financier dans tout projet réfléchi qui a un peu d'envergure. Comment résoudre cette quadrature du cercle ? En lançant les bourses d'appui auprès des anciens lauréats. Mise à part lors du processus de sélection, où certains lauréats sont entrés dans une écriture d'un projet pour l'autre et non pas à partir d'eux, une fois les bourses allouées, le relationnel n'a pas été particulièrement affecté par cette expérience.

- *La formation comme outil de capitalisation, pour autant que la pédagogie s'appuie sur beaucoup d'écoute des participants.* La formation des coachs juniors, alors que toute la matière n'était objectivement pas encore complètement digérée, a utilisé une pédagogie par laquelle elle a demandé aux participants de nourrir le contenu. Cela s'est avéré une excellente stratégie de capitalisation et d'implication, donc d'appropriation.
- *Appropriation de Harubuntu par les anciens lauréats.* Harubuntu a été à ce point approprié par les anciens lauréats, qu'ils souhaitent maintenant y avoir plus à dire et qu'ils développent des initiatives autonomes basées sur les valeurs et dépassant de loin l'organisation d'un concours.
- *Le Concours Harubuntu parvient année après année à identifier des perles rares par leur savoir-être.* Le trépied qui consiste à 1) sélectionner sur base de critères motivationnels individuels, de 2) faculté à mobiliser des compétences ignorées parmi la population et 3) à effectivement mettre en œuvre un projet est décidément robuste après ces années.
- *La vidéo comme indicateurs et surtout comme outil de promotion.* EC a initialement dû faire face à beaucoup d'incompréhension, confronté à de vieux réflexes de la population qui demandait combien nous apportions. Dans un processus de coaching, il n'y a pas de place non plus pour de la conviction : si un maire n'est pas demandeur, la règle est de ne rien entreprendre. Les nombreuses prises de vue, qui ne sont particulièrement pratiques à traiter pour en faire des indicateurs, se sont avérés pourtant utile pour expliquer, par l'exemple, le but de la démarche, en faisant parler les bénéficiaires.