

Programme Triennal 2014-2016

# La rencontre humaine au cœur du développement

Rapport d'activités année 2015

LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**



**Echos**  
Communication

Echos Communication ONG  
30 rue Coleau - 1410 Waterloo - Belgique  
[www.echoscommunication.org](http://www.echoscommunication.org)

## Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Belgique : Education au Développement</b> .....	<b>4</b>
La campagne : « Ils sont fous ces gens ? » .....	6
2.1 Conclusions des activités en Belgique.....	6
<b>3. Maroc : Renforcement des capacités</b> .....	<b>7</b>
3.1 Conclusions des Activités au Maroc .....	9

# 1. INTRODUCTION

---

Si l'année dernière (2014) a connu des retards importants dans le démarrage des activités, l'année 2015 a vu l'ensemble des projets atteindre un rythme de croisière élevé, intégrant innovation et continuité. Les succès enregistrés en termes de résultats sont en phase avec ce qui était annoncé. De plus, les dynamiques mises en place auprès de nombreux publics-cibles relèvent augurent pour 2016 un rattrapage, voire même un dépassement en termes de résultats, des difficultés de l'année 2014. Autrement dit, là où Echos Communication avait anticipé une croissance linéaire des résultats (des résultats répartis uniformément sur les 3 années), c'est finalement une croissance exponentielle qui sera d'application (des résultats discrets les premières années pour une croissance forte des résultats en dernière année). Ceci correspond assez bien aux choix stratégiques pris : un ancrage institutionnel, élément qui devient clé dans notre approche, nécessite la construction d'une relation de confiance, ce qui nécessite un investissement dans les rencontres, de prises de connaissances, le temps de concertations au sein des équipes chez nos partenaires, des échanges, tout cela pour viser l'appropriation par nos partenaires. Une fois l'appropriation acquise, les résultats sur les bénéficiaires finaux seront non seulement plus élevés mais plus durables dans le temps.

Il se dessine dans nos activités trois changements de stratégies importants :

- 1) Un passage graduel des formations vers la mise à disposition d'expertises : coupler les partages de savoir à un accompagnement de leur mise en œuvre. Autrement dit, se concentrer de plus en plus sur des changements de comportements et d'habitudes où l'acquisition de savoirs n'est qu'une étape intermédiaire, nécessaire mais non suffisante.
- 2) Comme déjà abordé, une stratégie qui s'appuie de plus en plus sur des approches systémiques, avec des ancrages institutionnels forts. Sur base du constat que les changements de comportements ne mènent qu'à des changements sociétaux durables que s'ils s'appuient sur des institutions qui co-construisent les changements (ce qui est une des étapes de l'appropriation) et assurent le relais et la pérennisation. 2015 a été la mise en œuvre du renforcement de la relation de confiance à travers les échanges et les actions avec les partenaires. Ceci requiert beaucoup de travail sur mesure : nous quittons graduellement le contenu standardisé pour nous concentrer sur la méthodologie standardisée. Ce faisant, nous nous rapprochons du « faire faire » plutôt que du « faire » : l'impact n'en sera que plus grand.
- 3) En matière de synergies internes entre les activités menées par Echos Communication, nous avons considérablement renforcé les enrichissements mutuels entre elles, augmentant par là l'efficacité des résultats atteints.

Enfin, 2015 a débuté pour l'ensemble de l'équipe d'Echos Communication par une formation – coaching approfondie (5 jours) sur le genre donnée par Le Monde selon les Femmes. Cette formation a été suivie conjointement avec RCN Justice & Démocratie. Tant les contenus de la formation que les échanges avec RCN Justice & Démocratie ont radicalement changé le regard que l'équipe porte dorénavant sur la question du genre. Ceci se reflète déjà dans la manière de monitorer les indicateurs et de considérer un nouveau levier sur lequel nous appuyer pour accroître l'impact de nos interventions.

## **2. BELGIQUE : EDUCATION AU DÉVELOPPEMENT**

---

### ***Le travail dans les écoles***

L'équipe a dépassé les difficultés opérationnelles liées à une approche qui consiste à travailler sur les écoles dans leur ensemble (approche systémique), et non plus seulement sur des animations dans les classes. La formation initiale dispensée dans les écoles participantes a permis d'approfondir la relation de confiance avec la direction et de créer une légitimité aux yeux du corps enseignant. Ces relations constituent le socle sur lequel s'appuient ensuite des interventions sur-mesure pour améliorer le Vivre-Ensemble, en vue de répondre au plus près aux besoins des professeurs. Ceci est également fidèle à la stratégie suivie, soit de responsabiliser les « bénéficiaires » et en faire des acteurs de leur propre changement. L'expérience nous apprend que pour viser le Vivre-Ensemble, nous créons des cadres de Faire-Ensemble, car c'est dans le travail commun que l'apprentissage de l'un et l'autre se fait de la manière la plus authentique.

Le nombre d'écoles touchées est de 10 écoles effectives et 4 qui ont préféré échelonner les activités plus tard dans l'année scolaire. Le rythme d'interventions diffère fortement d'une école à l'autre.

L'année a également vu la naissance d'un jeu (Millepotes) qui permet aux enfants d'identifier des valeurs communes à partir d'eux, de les traduire en comportements individuels qui sert ensuite d'engagement devant la classe. Ceci est une manière de responsabiliser les enfants dans la construction de leur propre cadre de vie avec leurs propres règles du jeu. Ce jeu joue un rôle important de fédération des enfants autour de la problématique de la diversité. L'année scolaire 2016-2017 sera pleinement mise à profit pour aboutir à une Charte du Vivre Ensemble pour chacune des écoles impliquées.

### ***Les étudiants sont familiarisés avec les préjugés et leur déconstruction***

Les activités qui visent à sensibiliser les étudiants en journalisme des hautes écoles et des universités, malgré les difficultés engendrées par la réforme Marcourt, s'est bien déroulé : en plus de la formation, les étudiants de l'Université de Namur ont reçu la thématique de la déconstruction des préjugés comme un sujet de travail et en ont fait présentation devant leurs collègues de cours. Tous ont été fortement marqués par la formation.

### ***Le réseau des lauréats Harubantu continue à faire parler de lui***

Le réseau des lauréats Harubantu (voir [www.harubantu.org](http://www.harubantu.org)) continue à produire ses effets : ils sont interviewés un par un dans une rubrique dédiée, « Savoirs du Sud », du n'GO Magazine pour alimenter la réflexion du lectorat au Nord. Cet esprit de réciprocité, càd de montrer que le Sud peut contribuer valablement et pertinemment à la réflexion au Nord, devient également central dans le mode opératoire d'Echos Communication et comme lien entre ses activités en Belgique et en Afrique. Le retour des lecteurs sur cette rubrique est de plus très apprécié.

### ***La « crise » des migrants et la montée du sentiment de rejet***

Toujours dans cet esprit de réciprocité, le projet sur la promotion du Vivre-Ensemble principalement entre migrants sub-sahariens et Marocains de la ville d'Oujda, Région de l'Oriental, s'est rapidement appuyé sur les nombreux Belges d'origine marocaine vivant en Belgique. Grâce à un complément de financement de Wallonie-Bruxelles International, un film de croisement de regards a été réalisé : Qu'est-ce que les Belges d'origine marocaine, eux-mêmes migrants ou descendants de migrants, peuvent apprendre aux Marocains d'Oujda qui sont ou seront populations d'accueil de migrants sub-sahariens ? Et par la même occasion, qu'est-ce que les Belges peuvent apprendre des apports des migrants, surtout dans un contexte de montée de xénophobies ? L'essence du film a été d'*humaniser* la migration, par contraste avec des statistiques ou des généralisations sur lesquelles s'appuient la majorité des dynamiques de peurs et de rejet. La projection de ces films en Belgique s'est souvent

déroulée en synergie avec les communes de Bruxelles qui sont en coopération décentralisée avec des communes marocaines (Molenbeek, Saint-Gilles, Evere, Auderghem).

### ***Une campagne sur les préjugés***

Les colloques-ateliers initialement prévus ont été mis de côté, principalement pour des motifs de coûts / efficacité, pour être remplacé par des activités moins onéreuses et plus fréquentes, dont une campagne annuelle. En plus d'un objectif de sensibilisation du grand public, cette campagne se voulait aussi un outil intégrateur de l'ensemble des activités Nord d'Echos Communication. Aussi, nous avons fait appel à une consultante pour nous aider à structurer cette campagne. Un processus d'intelligence collective a été mis en place : définition commune des grands messages que nous souhaitons faire passer dans nos différentes activités d'éducation au développement, complémentarités et différences de nos stratégies de mise en œuvre, les différents publics-cibles déjà touchés, nous avons été invités à définir des profils-types des personnes à qui nous souhaitons nous adresser pour accroître l'impact du message à transmettre. C'est finalement une campagne sur la déconstruction des préjugés qui a été retenue, avec un style ludique, basé sur des témoignages et échelonné sur 6 semaines. La campagne s'est déroulée du 16 novembre au 10 décembre 2015. Cas de force majeure, la campagne a malheureusement coïncidé avec le niveau d'alerte 4 de Bruxelles, ce qui en a considérablement réduit l'impact.

### ***Un livre en gestation***

Enfin, il était question d'écrire un livre comme objet de capitalisation d'expériences vécues par les lauréats Harubuntu. Le résultat, le livre écrit, devait être un outil de sensibilisation vers le grand public. La dynamique a quelque peu évolué : en rassemblant les contributeurs au livre, il s'est dégagé le consensus d'écrire un livre qui invitera le lecteur à se mettre en réflexion par rapport à son propre engagement sociétal. Le livre se voudra dès lors, en plus des passages descriptifs, proposer des questions, des interpellations au lecteur/trice en lien avec ce qu'elle/il viendrait de lire.

### ***Le Magazine n'GO***

Le Magazine n'GO<sup>1</sup> a réussi l'extension de la gamme de ses produits : outre la magazine qui continue sa publication régulière, les débats systématiquement organisés et le blog sont maintenant une réalité. La principale avancée stratégique de l'année se résume en une phrase : toute publication en digital doit trouver autant que possible son équivalent en intervention physique, et inversement. Autrement dit, nous visons autant que possible à trouver l'écho de nos publications au travers de débats ou conférences, et inversement, à chaque fois que nous avons des débats ou interventions physiques, nous en assurons le relais digital, à travers le magazine ou le blog. Aujourd'hui, n'GO est devenu une ligne de produits, qui entre en relation avec son public par une diversification de voies.

- Le blog a demandé un grand effort de changement de comportements au sein de l'association : vaincre les résistances de publier et, de ce fait, de se mettre à nu par rapport à la critique et garder le rythme de publications régulières. Tout ceci dans un but d'accroître la transparence de nos actions et de stimuler l'interpellation et la réflexion auprès de nos lecteurs. Les retours spontanés peuvent paraître anecdotiques, ils ne le sont pas ! En effet, ce qui les rend légitimes et puissants, est le fait qu'ils ne sont pas provoqués (certains sociologues affirment qu'une réaction spontanée est représentative de 500 personnes muettes) et qu'ils révèlent un engouement qui dépasse de loin les seuls lecteurs abonnés.
- Echos Communication n'a pas réussi à stimuler des propositions concrètes de plaidoyer, les réflexions restant à un niveau assez théoriques. Suite à ces expériences répétées, nous constatons qu'Echos Communication ne possède pas la capacité interne de mener à bien du

---

<sup>1</sup> Vous n'êtes pas encore abonné ? Rendez-vous pour votre inscription gratuite sur <http://echoscommunication.org/actualites/abonnez-vous/>

plaidoyer : tant en termes de temps disponibles qu'en termes de compétences. Par ailleurs, nous nous sommes rapprochés d'ONG dont le plaidoyer fait partie du cœur de métier : le CNCD et l'UNICEF. La stratégie future est de développer avec ces associations des relations de synergies dans lesquelles Echos Communication contribuera aux plaidoyers en cours avec les contenus issus de sa pratique ou par des interventions où l'ONG possède une réelle valeur-ajoutée par rapport à ses partenaires.

### **LA CAMPAGNE : « ILS SONT FOUS CES GENS ? »**

Le **public-cible** de la campagne est le grand public avec un accent sur les publics scolaires (i.e. enseignants), sur les salariés des ONG ainsi que leur public des adhérents (i.e. bénévoles) et plus particulièrement les personnes de l'associatif travaillant dans la dimension interculturelles.

**Le sujet** : coopération au développement, impact du préjugé dans le dialogue interculturel, les outils pour améliorer le dialogue interculturel et la déconstruction des préjugés, impact du préjugé sur la nature et le déroulement des projets Nord-Sud.

**Date** : la campagne s'est déroulée du 16 novembre au 10 décembre 2015.

**Limite** : cette campagne ne reposait pas sur une campagne de presse ou affichage massif. Elle reposait sur un dispositif Internet (réseaux sociaux) et sur des activités qui devaient ponctuer chaque phase.

Voir <http://echoscommunication.org/actualites/ils-sont-fous-ces-gens/>

**« Le vrai courage est de créer du lien »**

## **2.1 CONCLUSIONS DES ACTIVITÉS EN BELGIQUE**

Le travail effectué rencontre, voire dépasse, les résultats attendus et met en exergue également les lacunes enregistrées et donc les améliorations à introduire.

### **3. MAROC : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS**

---

#### ***Nouveau partenaire dans le programme de Coaching Territorial : l'Agence de l'Oriental.***

L'Agence de l'Oriental est venue rejoindre le Conseil Régional de l'Oriental et l'organisation des Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique ce partenariat le 22 mai 2015 en signant également cette convention avec un apport financier. Les Villes partenaires ont signé des protocoles d'ententes pour garantir le cadre de l'intervention du Coach Territorial dans leurs territoires.

***Continuité du programme malgré les élections locales de septembre 2015.*** Malgré le ralentissement des implications des élus suite à la Campagne Electorale et la réorganisation des bureaux électifs après les élections (plus de 80% des élus ont changé), l'apport des outils mis en place continue de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux et des élus en particuliers. Le programme continue à bénéficier du soutien du Président de la Région, malgré le changement d'interlocuteur. Ceci est un indicateur de l'ancrage institutionnel que le programme réussit à obtenir, celui qui dépasse les personnalités.

***Dépassement des réticences et de la phase-test par les autorités locales.*** A l'arrivée d'un coopérant, il y a au Maroc une phase-test : elle/il est mis(e) à rude épreuve tant pour faire valoir ses compétences, pour tester sa capacité de respecter les règles du jeu marocaines et pour mettre sa neutralité à l'épreuve. Cette phase est depuis mi-juillet 2015 dépassée ce qui se traduit par une relation de confiance grandissante. : là où Echos Communication a été fortement demandeur auprès des différents partenaires au début du programme, la tendance s'est maintenant renversée et ce sont les partenaires qui deviennent demandeurs. Un signe d'acceptation et d'appropriation.

***Création d'un nouveau métier.*** Ce qui est nouveau dans le Coaching Territorial est la combinaison de deux métiers : le coaching et le territoire. Transmettre cette association de compétences dans un cadre cohérent est un vrai défi à plus d'un titre.

- ✓ La formation : jusqu'à la fin 2015, elle s'est surtout axée autour de l'apprentissage des outils du coaching (qui diffèrent radicalement de ceux de la consultance). 2016 sera consacrée à l'apprentissage des connaissances et outils liés au territoire. La forme s'appuiera davantage sur des interventions ponctuelles d'experts et de praticiens sur des points précis de l'organisation des territoires au Maroc. D'autant plus que la législation est très mouvante dans ces matières. Un ancrage institutionnel dans L'Académie Africaine des Collectivités Locales (soutenue par le CGLU A) et un rapprochement institutionnel avec l'Université Mohammed Premier d'Oujda favoriseront les cycles de conférences et d'interventions.
- ✓ La certification : La certification est un gage de sérieux aux yeux de l'extérieur quant à la qualité des formations, théoriques et pratiques, dispensées aux coachs territoriaux en devenir. Il n'est pas aisé de faire certifier un curriculum et des compétences qui n'existent pas encore. Cependant, la Haute Ecole de Coaching à Paris c'est montré intéressée pour accréditer le Programme et réaliser une VAE (Valorisation des Acquis d'Expériences) sur la première promotion des 21 Coachs Territoriaux au cours de l'année 2016.
- ✓ La pérennisation : La formation de coachs territoriaux est non seulement intéressante pour la valeur-ajoutée qu'elle apporte pour accélérer le développement local, il s'avère qu'elle a également le potentiel d'être génératrice d'emplois. A la condition que soit créée une demande solvable pour pouvoir s'offrir financièrement les services des coachs territoriaux.

Ces deux derniers éléments seront tout particulièrement au centre de nos préoccupations en 2016.

***Moments de rencontres publiques.*** L'ancrage du coaching territorial au sein des élus locaux est un travail qui s'apparente à la gestion du changement. Des élus locaux leaders ont été identifiés pour être ambassadeurs de la démarche auprès de leurs homologues. Pour favoriser ces échanges et pour créer des momentum qui suscitent de nouvelles adhésions, des moments de rencontres publiques rythment l'année, renforcent les liens avec les partenaires, permettent d'accroître la visibilité des

pionniers (forme de retour-sur-investissement), fédèrent les équipes autour de la fierté d'être porteurs de quelque chose d'innovant, ... Quelques exemples d'événements : forums publics, réunions de travail, organisation d'un atelier de présentation lors du Sommet Africités de Johannesburg, ...

**Partenariat de grande qualité avec le CGLUA.** La définition utilisée par Echos Communication du partenariat est 1) qu'il y ait échanges d'expertises réciproques entre les partenaires ET que le projet mis en œuvre n'aurait pas pu l'être par un des partenaires isolément. Le partenariat avec le CGLUA y répond complètement. Sans la connaissance du contenu du développement local avec une perspective panafricaine, sans l'expertise de négocier avec des interlocuteurs politiques d'un niveau peu rencontré par Echos Communication et sans l'opportunité que le CGLUA offre d'ancrer institutionnellement la capitalisation de l'expérience du Coaching Territorial, le projet n'aurait jamais atteint son niveau de maturité actuel. Inversement, sans la capacité d'Echos Communication à maintenir un cadre porteur pour permettre aux acteurs de s'approprier le changement proposé, de l'inscrire dans leur propre vision et de le porter, sans la capacité du coopérant de mener une gestion de projet avec un objectif très clair tout en y intégrant les compétences et ressources propres des différentes parties prenantes, sans le rôle très particulier qu'occupe le coopérant pour stimuler, influencer, remettre en question, interpeller, détacher les acteurs de leur cadre habituel de référence tout en étant lui-même remis en question. Sans toutes ces compétences, le projet ne serait pas non plus au stade de maturité auquel il se trouve actuellement.

**Approche transversale vs. approche thématique.** Les approches transversales sont difficiles à faire accepter car le référentiel principal des acteurs de la coopération sont les thématiques (par exemple : la santé, l'éducation, l'agriculture, ...). Or c'est précisément parce que l'approche n'est pas thématique qu'elle offre une plus large palette de choix aux publics-cibles et bénéficiaires. Le changement de perspective est maintenant un acquis qui stimule l'enthousiasme auprès des élus locaux. Ceci dit, pour des raisons de communications futures, nous ressentons le besoin de commencer à approfondir des thématiques abordées au gré des interventions des coachs territoriaux c'est-à-dire à les capitaliser, identifier leurs éventuelles spécificités et en énoncer les leçons apprises.

**Présentation des résultats du programme lors du Sommet Africités de Johannesburg fin 2015.** La présentation des résultats au Sommet Africités 2015 a clôturé l'année 2015 avec des perspectives Sud / Sud, comme en témoignent plus de 15 courriers de demandes de partenariats en Afrique et des courriers de collaborations entre villes et communes marocaines et de pays subsahariens.

## **Une réflexion pour terminer**

### **Le paradoxe de l'appropriation réussie**

Le logo d'Echos Communication n'apparaît pour ainsi dire jamais de manière isolée, mais toujours noyée dans une multitude d'autres logos. Nous ne pouvons pas non plus parler de « notre » programme à nos interlocuteurs, sous peine de les voir s'offusquer qu'une association ose s'attribuer des lauriers partagés. Ceci va en contradiction avec la course traditionnelle des ONG pour plus de notoriété : plus on la voit, plus elles existent.

Aux yeux de la population, ce raisonnement reflète plutôt une logique humanitaire : des héros venus d'ailleurs sauvent et assistent. Or, la raison sociale d'Echos Communication est de promouvoir le développement : en nous mettant en avant, nous risquerions de prendre la place de ceux qui doivent légitimement et durablement y être : les autorités locales, la société civile, les entrepreneurs économiques, les citoyens, etc.

Aux yeux des bailleurs de fonds, c'est potentiellement un problème. Pour l'anecdote, il y a quelques années, nous avons une visite terrain de la DGD. Fidèle à notre approche, le rôle de notre expatrié a été mis en retrait : il n'intervenait que rarement dans les prises de paroles laissant le soin aux partenaires et publics-cibles de présenter et de répondre aux questions. Nous avons tellement bien fait les choses que la conclusion du représentant du bailleur de fonds est qu'Echos Communication n'avait aucune valeur-ajoutée.

Là est bien le paradoxe de l'appropriation réussie : elle est réussie lorsque les partenaires s'emparent complètement le projet, à tel point que toute possession exclusive par un des partenaires, y compris l'ONG, serait assimilée à quelqu'un qui part avec la caisse. C'est comme si un consultant ou un coach



s'appropriait personnellement le succès d'une organisation dans laquelle elle/il est intervenu(e). Et tant pis pour les considérations institutionnelles. Une grande leçon d'humilité.

### **3.1 CONCLUSIONS DES ACTIVITÉS AU MAROC**

Ce tableau illustre que les résultats atteints par le programme Coaching Territorial dépasse très largement (plus de 3x) les objectifs initiaux et que la dynamique en cours permet encore d'espérer un accroissement des impacts.