



# Rapport d'évaluation

**Évaluation finale Programme DGD d'Échos Communication  
2017-2021**

**Sous-Programme Belgique**

**RAPPORT FINAL**

**Marius R. Nkounawa**

**Mai 2022**

## **INTER-MONDES BELGIQUE**

29 Chaussée d'Ixelles, Boite 9 C/O Habitat & Renovation  
1050 Ixelles (Belgique)

Tel.: +32(0)491.223.242 - +32(0) 491 29 90 69

[marc.totte@inter-mondes.org](mailto:marc.totte@inter-mondes.org) - [mariusrabelais.nkounawa@inter-mondes.org](mailto:mariusrabelais.nkounawa@inter-mondes.org)

[www.inter-mondes.org](http://www.inter-mondes.org)

N° enregistrement : BE0 473.920.719 - Compte Belfius : BE12 7775 9577 3672

***Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport  
sont faites sous la seule responsabilité de leurs auteurs***

## Acronymes et abréviations

<b>ACODEV</b>	Fédération des organisations non gouvernementales francophones et germanophones de Belgique
<b>CAD</b>	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
<b>CEMPA</b>	Cellule Éducative de la Maison de la Prévention d'Auderghem....
<b>CIEP</b>	Centre International d'Étude Pédagogiques
<b>CNCD 11.11.11.</b>	Centre national de coopération au développement
<b>CRIBW</b>	Centre Régional d'Intégration du Brabant Wallon
<b>CT</b>	Coaching Territorial
<b>DGD</b>	Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire
<b>EC</b>	Échos Communication
<b>ECMS</b>	Éducation à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire
<b>ITECO</b>	Centre de formation pour le développement et la solidarité internationale
<b>ODD</b>	Objectifs du Développement Durable
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OS</b>	Objectif Spécifique
<b>OSC</b>	Organisation de la Société Civile
<b>SLRB</b>	Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale
<b>ULB</b>	Université Libre de Bruxelles
<b>UNI4COOP</b>	4 ONG universitaires belges au service de la coopération

## Sommaire

<b>0. RÉSUMÉ EXÉCUTIF.</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
1.1. CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION	5
1.2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	5
1.3. MÉTHODOLOGIE	6
1.4. DÉROULEMENT DE LA MISSION ET PERSONNES RENCONTRÉES	7
1.5. LIMITES	7
<b>2. ANALYSE DE LA PERTINENCE : UNE INTERVENTION DANS LE CADRE DE L'ECMS</b>	<b>7</b>
2.1. AUPRÈS D'ACTEURS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS (ACTEURS INSTITUTIONNELS ET DES BÉNÉFICIAIRES)	8
2.2. UNE INTERVENTION ORIENTÉE VERS LE CHANGEMENT DES PERCEPTIONS, LES PRÉJUGÉS ET LES DISCRIMINATIONS DES PUBLICS MARGINALISÉS À BRUXELLES ET EN BELGIQUE, ET SOUTENU PAR UNE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE PARTICULIÈRE	9
2.3. UN POSITIONNEMENT PAR RICOCHET, ET DONC À RENFORCER SUR LA CONTRIBUTION À L'INFLUENCE POLITIQUE	10
2.4. CONCLUSIONS SUR LA PERTINENCE	10
<b>3. ANALYSE DE L'EFFICACITÉ</b>	<b>11</b>
3.1. ÉTAT DES LIEUX NON EXHAUSTIF DE CE QUI A ÉTÉ FAIT	11
3.2. CONSTATS ET INTERPRÉTATIONS	13
<b>4. ANALYSE DE L'EFFICIENCE</b>	<b>14</b>
4.1. L'AMORCE DE LA COLLABORATION	14
4.2. QUELQUES MÉCANISMES D'OPTIMISATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA MISE EN ŒUVRE DES INTERVENTIONS	15
4.3. POUR ALLER PLUS LOIN DANS L'EFFICIENCE	16
<b>5. ANALYSE DES EFFETS ET IMPACTS</b>	<b>16</b>
5.1. QUELQUES CHANGEMENTS À HAUTEUR DES INDIVIDUS	16
5.2. QUELQUES CHANGEMENTS À HAUTEUR DES INSTITUTIONS ET DE LEUR PRATIQUES	17
5.3. QUELQUES CHANGEMENTS À HAUTEUR DE LA SOCIÉTÉ LOCALE	18
5.4. CONCLUSION : DES OUTILS DE MONITORING DU CHANGEMENT EN SUSPENS	19
<b>6. ANALYSE DE LA DURABILITÉ</b>	<b>20</b>
6.1. QUELQUES GRANDS CONSTATS	20
6.2. CONCLUSION SUR LA DURABILITÉ	21
<b>7. RECOMMANDATIONS ET PISTES INSPIRANTES POUR L'AVENIR</b>	<b>22</b>

## 0. Résumé exécutif, l'essentiel en une page !

À l'issue du **programme quinquennal 2017-2022**, le partenaire technique et financier de l'ONG **Échos Communication** demande que les actions prévues dans le cadre logique de départ soient évaluées par un expert externe. Pour cette évaluation, tous les critères du CAD (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impacts) ont été couverts en plus de deux dimensions plus transversales sur le genre et l'environnement envisagés de manière transversale dans tout le rapport. Pour la Belgique, ces questions recourent à chaque fois l'un de ces deux objectifs spécifiques : **OS1 : Des acteurs institutionnels et des organisations belges renforcent leurs actions en faveur d'une relation plus juste et enrichissante avec les pays du Sud ; OS2 : Les jeunes et les adultes citoyens impliqués dans les projets s'ouvrent à la différence, à la complexité relationnelle des échanges avec le Sud et renforcent leurs capacités à devenir acteurs de changement pour un monde plus juste et plus enrichissant.**

La **pertinence** a été très **difficile à comprendre pour les équipes elles-mêmes au départ**, d'abord parce qu'il fallait démontrer un parti pris méthodologique et idéologique, et expliquer aux partenaires le bien-fondé de ce qu'il y avait à leur proposer. Mais elle s'est construite en même temps que les équipes d'Échos Communication acquerraient de l'expérience et de la confiance dans la manière d'accompagner les institutions et les travailleurs sociaux. **Elle est en fin de programme très solide.**

**L'efficacité à certains égards et au vu de certains résultats obtenus dépassent largement les attentes du programme.** Avec l'accompagnement des processus coconstruits et pas clé sur porte comme imaginé au début. Même si les résultats quantitativement paraissent moindres en raison du nombre d'acteurs institutionnels touchés, par contre, qualitativement, on est bien au-delà de ce qui était visé. **Malgré la situation compliquée par le COVID**, le projet a pu, dans une autre forme que celle imaginée au début, être mené à son terme et a même offert de nouvelles opportunités via notamment l'intégration de la dimension intergénérationnelle, en particulier la mention de la dimension de transmission intergénérationnelle, comme nécessaire pour certains jeunes.

Pour ce qui est des **impacts**, en fin 2019, à l'occasion d'une intervention et d'apports externes spécifiques, une série de balises fondamentales ont été posées, non seulement sur les plans théorique et conceptuel (les différentes manières de comprendre ce qu'on veut signifier par ce concept élastique et rapidement creux de « changement ») mais également sur les plans méthodologique et pragmatique (en pratique, comment on travaille dans une perspective de changement, comment on suit les avancées). **Mais la pandémie a empêché les équipes de pouvoir suivre minutieusement les impacts. Cependant, ils sont nombreux et tiennent essentiellement dans la capacité de mobilisation des acteurs tant à la base qu'au niveau des pouvoirs publics.**

**La durabilité est en demi-teinte. La principale faiblesse de l'intervention d'Échos Communication sur le volet Belgique lors de ce programme est le volet Plaidoyer**, cet outil par lequel le politique est directement visé, les impacts présentés, et les actions vulgarisées. Cet aspect est relativement absent, mais, **la plus grande force de ce programme c'est son ancrage dans des territoires concrets : le quartier, la commune, la rue, l'école, l'habitat social.** C'est dire qu'en dépit des interventions ponctuelles et sur des durées plutôt courtes, les actions laissent des traces bien profondes dans les institutions et les populations des territoires sur lesquels Échos Communication et ses partenaires sont intervenus.

Le rapport propose finalement quelques **recommandations** pour améliorer l'action dans le prochain programme : (i) **engager un travail de capitalisation de la démarche de « mise en projet » des institutions, organisations, et acteurs sociaux en Belgique ; (ii) dans le sillage de la capitalisation, en interne, prendre le soin de bien construire des outils de suivi évaluation ; (iii) renforcer l'approche territoriale et (iv) construire une stratégie mieux élaborée, sous-tendue par un axe de plaidoyer mieux ciblé.**

## 1. Introduction

### 1.1. Contexte général de l'évaluation

Pour préciser d'entrée de jeu le cadre d'intervention Échos Communication, on peut rappeler qu'Échos Communication est une ONG qui contribue à mobiliser et relier les acteurs de la société civile et des pouvoirs publics, du Nord et du Sud. Elle accompagne leurs demandes notamment l'identification des changements qu'ils souhaitent et les stratégies à mettre en œuvre pour les concrétiser. Elle contribue aussi à valoriser leurs potentiels et à renforcer leurs capacités. Elle les accompagne aussi à la prise de parole et à la participation citoyenne dans l'espace public, en dialogue avec les politiques. Le but est de favoriser les projets de ces acteurs (institutions et publics marginalisés), pour un meilleur et plus grand engagement citoyen, pour un développement durable...

Le travail d'Échos Communication s'inscrit dans une action plus générale de lutte contre les inégalités (traitement équitable, contribuer à plus d'égalité de droits entre hommes et femmes...). Le programme concerné par l'évaluation est un programme financé par la DGD dans la ligne de son programme d'ECMS. Le programme est en action dans trois pays : Maroc, Sénégal et Belgique.

À l'issue du programme quinquennal 2017-2022, le partenaire technique et financier de l'ONG Échos Communication demande que les actions prévues dans le cadre logique de départ soient évaluées par un expert externe.

### 1.2. Objectifs de l'évaluation

Pour cette évaluation, les objectifs sont clairs. Tous les critères du CAD (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impacts) doivent être couverts tel que demandé par la DGD, en plus de deux dimensions plus transversales sur le genre et l'environnement, et EC a souhaité « intégrer aux attentes de la DGD ses besoins pour l'évaluation finale, en identifiant pour chaque critère des questions d'apprentissages qui pourraient être utiles pour l'institution et le futur programme et dans le respect des moyens budgétaires mis à disposition »<sup>1</sup>. Pour la Belgique, ces questions recourent à chaque fois l'un de ces deux objectifs spécifiques :

- OS1 : Des acteurs institutionnels et des organisations belges renforcent leurs actions en faveur d'une relation plus juste et enrichissante avec les pays du Sud ;
- OS2 : Les jeunes et les adultes citoyens impliqués dans les projets s'ouvrent à la différence, à la complexité relationnelle des échanges avec le Sud et renforcent leurs capacités à devenir acteurs de changement pour un monde plus juste et plus enrichissant.

Sans doute faut-il tout de suite enrichir le cadre d'intervention en Belgique, de manière à ce que les enjeux soient intégrés dans la réalité des interventions d'Échos Communication, car les outcomes s'appuient sur d'autres caractéristiques, notamment que les acteurs institutionnels sont en principes ancrés dans des territoires (communes, maisons de jeunes, organismes de logements sociaux, CPAS, collèges d'enseignement techniques (Athénée Royal, écoles)... et participent à la construction d'une logique de territoire.

---

<sup>1</sup> Cf TdR, P.3.

Le tableau ci-dessous reprend les critères et les questions d'évaluation et prospectives (en vert, les questions convenues au départ et qui ont concentré nos efforts).

	<b>Pistes de questions + en vert questions d'apprentissages intéressantes pour Échos</b>
<b>EFFICACITE</b> de la mise en œuvre des programmes	<p>Aux partenaires :</p> <p><i>Avez-vous une connaissance/perception des éléments pour apprécier l'efficacité de la mise en œuvre (programme ou projet ?) ? Quels étaient les outils communiqués ?</i></p> <p><i>Quel est le degré de réalisation du programme/projet ( ?) selon vous ?</i></p> <p><i>Qu'est ce qui était prévu ? Qu'est ce qui s'est réalisé ?</i></p> <p><i>Comment expliquer les écarts par rapport à ce qui était initialement prévu ?</i></p> <p><b>Qu'est ce qui a favorisé l'avancée des objectifs ? Qu'est ce qui a freiné ?</b></p> <p><b>Ces écarts sont, selon vous,</b></p> <p><b>- Préjudiciables ? Si oui, que faudrait-il faire pour y remédier ?</b></p> <p><b>- Opportunités ? Pistes à amplifier pour la suite ?</b></p>
<b>PERTINENCE</b> Le degré d'adéquation avec les besoins du groupe cible et les priorités et politiques du bénéficiaires et du donneur	<p><i>Dans quelle mesure le programme était-il approprié pour le contexte dans lequel il a été mis en œuvre ?</i></p> <p><i>Jusqu'où il a permis de maximiser des dynamiques entre acteurs ?</i></p> <p><b>Le programme a-t-il rencontré les priorités / besoins des décideurs ET des publics cibles ? (croiser les attentes)</b></p> <p><b>Résistances ?</b></p> <p><b>Quelle est la valeur ajoutée du programme par rapport à ce qui se fait traditionnellement ?</b></p> <p><i>Le choix des publics cibles était-il approprié pour l'atteinte des objectifs du programme ?</i></p>
<b>EFFICIENCE</b> Mesure le rapport entre les produits qualitatifs et quantitatifs et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir	<p><i>Les ressources nécessaires à la mise en œuvre des interventions étaient-elles disponibles du côté d'Échos Communication ainsi que du côté des partenaires ?</i></p> <p><b>Quels mécanismes en place ont-ils permis d'en optimiser l'utilisation ? Qu'est ce qui a manqué pour atteindre l'efficience ?</b></p>
<b>DURABILITE</b> Consiste à mesurer si les bénéfices vont probablement perdurer après le retrait du financement des donateurs	<p><i>Dans quelle mesure les partenaires et publics cibles sont capables de maintenir et continuer à cultiver les acquis de l'intervention sans un éventuel appui du programme ?</i></p> <p><i>Y-a-t 'il eut des signes de réplication ou d'effets multiplicateurs ?</i></p> <p><b>Quels sont les mécanismes mis en place qui favorisent la durabilité?</b></p> <p><b>Qu'est-ce qu'Échos Communication doit faire pour garantir cette durabilité ? Où est-ce-que les partenaires peuvent s'engager ?</b></p>
<b>IMPACT</b> Ce sont les changements positifs et négatifs qui ont été suscités directement ou indirectement volontairement ou involontairement	<p>Au niveau des individus, des pratiques, des institutions, de la société locale</p> <p>Par rapport à ce qui est négatif :</p> <p><i>Qu'est ce qui ne pose pas de problèmes (prix à payer) ?</i></p> <p><b>Quelles sont les pistes de remédiations par rapport à ce qui pose problèmes ?</b></p>

### 1.3. Méthodologie

L'évaluation a été faite en s'appuyant sur trois types d'approches méthodologiques somme toutes classiques. Les deux premières sont des méthodes de collecte de données, l'une étant l'exploitation de documents (revue documentaire) du volet Belgique du programme. D'ailleurs, il y a une quantité importante de documents qui, de par leur pertinence, outre les éléments programmatiques, livrent une première analyse de l'intervention d'Échos Communication pendant la convention en Belgique. L'autre approche de collecte des données consiste en des rencontres et entretiens/interviews avec les chargées de programme et de projet du volet Belgique et par la suite avec des représentants des institutions avec lesquelles des partenariats ont été construits tout au long de ce programme.

La troisième famille d'approche méthodologique donne les clés d'analyse des données collectées. Ce sera dans un premier temps, une analyse thématique, pour classer les données en fonction des critères d'analyses (CAD),

puis des analyses de contenu, des analyses narratives et de discours en fonction de la nature des données à exploiter (les données d'une discussion, ou d'un interview, ou d'un récit).

#### 1.4. Déroulement de la mission et personnes rencontrées

La mission s'est déroulée en trois temps :

- Rencontre avec les équipes d'Échos Communication au siège à Louvain-la-Neuve pour la réunion de cadrage ;
- Rencontre avec les deux responsables de programme et de projet du volet Belgique d'Échos Communication pour affiner la demande, organiser la logistique de la mission, et comprendre les enjeux et intérêts à rencontrer tel ou tel acteur.
- Puis des rencontres/interviews/entretiens avec les responsables des institutions partenaires d'Échos Communication dans le cadre de cette convention. Il s'agit de :
  - ✓ Innovation for Society
  - ✓ La Société de Logement de la Région Bruxelloise
  - ✓ La société de logement de Woluwe Saint-Lambert
  - ✓ Plan Belgique
  - ✓ CEC
  - ✓ ACODEV pour Youmanity Collaborations
  - ✓ CNCD11.11.11.
  - ✓ ULB COOPERATION
  - ✓ RCN JUSTICE&DEMOCRATIE
  - ✓ Service jeunesse de la commune de Forest
  - ✓ CEMPA de la commune d'Auderghem

#### 1.5. Limites

La seule difficulté a été celle de ne pouvoir rencontrer les acteurs/bénéficiaires ou destinataires finaux des projets. Car, souvent, les projets étaient achevés depuis plusieurs mois ou années. Il a donc été difficile de suivre ou observer des actions/activités sur lesquelles ont débouché les différents accompagnements. Les effets et les impacts rapportés sont donc énumérés sur la base des éléments du rapport intermédiaire de programme, et sur les dires et témoignages d'acteurs. Autrement dit, le présent rapport devrait idéalement se lire en miroir avec le rapport d'évaluation à mi-parcours qui postulait déjà un certain nombre d'outils de monitoring et d'impacts potentiels. Il faisait aussi des recommandations pour la suite que nous prenons le soin de bien mettre en avant à chaque fois.

## 2. Analyse de la pertinence : une intervention dans le cadre de l'ECMS

La pertinence est entendue ici au sens donné par le CAD/OCDE, c'est-à-dire comme le degré d'adéquation du programme avec les besoins du groupe cible, les priorités et les politiques des bénéficiaires et du donneur. Les questions d'orientation qui balisent l'analyse de ce critère (tels qu'énoncés dans le tableau de présentation des critères et des questions), permettent d'apprécier la pertinence par rapport à des enjeux concrets. D'abord des enjeux de mobilisation individuelle et collective des acteurs institutionnels et de la mise en « pro-jet » des bénéficiaires ; ensuite des enjeux d'appréhension des territoires d'intervention, dans leurs complexités et richesses ; et enfin des enjeux méthodologiques, sur des manières fines de travailler la discrimination, les préjugés, la vulnérabilité, la pauvreté... avec les acteurs concernés. Un cadre permet la mise en place de ce dispositif, c'est celui de l'Éducation à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire (ECMS). D'ailleurs les deux OS du volet Belgique de la convention quinquennale épousent bien ce cadre.

Avant d'aller plus loin, il faut tout de suite éclaircir un aspect qui interpelle dans la formulation des OS : c'est la référence aux pays et acteurs du Sud. En réalité, au moment de la formulation de ces OS, on se dit sans doute que pour qu'ils correspondent à ce qu'on entend par éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS,) il



faut nécessairement construire une relation avec des acteurs du Sud. Aujourd'hui, la « polémique » est tranchée, et la DGD est claire dans la définition du champ de l'ECMS : « des actions qui contribuent d'une part à stimuler la compréhension et la prise de positions éclairées par les citoyens belges par rapport aux enjeux internationaux et à la problématique du développement et d'autre part, à favoriser le développement d'attitudes et de comportements individuels et collectifs en faveur d'un monde plus juste et plus solidaire ». Alors en lieu et place des activités construites avec les acteurs du Sud, on travaille directement avec des publics issus de l'immigration, mais aussi des publics marginalisés, vulnérables, stigmatisés...

Même si certaines des activités se déroulent au Sud (voyage d'immersion au Maroc, à Berkane et Zaouit).

L'ECMS s'appuie sur trois piliers : le renforcement et le changement de valeurs, des attitudes et comportements, le renforcement de la mise en action individuelle et collective, et la contribution à l'influence politique.

## 2.1. Au près d'acteurs individuels et collectifs (acteurs institutionnels et des bénéficiaires)

Cet aspect de l'intervention nous apparaît le plus pertinent, car en Belgique en général et à Bruxelles en particulier pour ce qui concerne l'essentiel, ce sont des institutions à vocation sociale et des publics marginalisés qui sont partenaires d'Échos Communication.

Pour les acteurs institutionnels, l'établissement de ce partenariat vient répondre au besoin d'être accompagné, renforcé, outillé pour aborder les questions sociales et leurs publics marginalisés avec plus de compétence. Pris dans l'état du quotidien, ou dans l'injonction de faire de l'ECMS, et dans la perspective de mieux travailler le rôle qui est le leur, les responsables d'institutions ont moins le temps, manquent les compétences et bien souvent aussi les ressources pour orchestrer des stratégies d'intervention qualitatives ; l'apport capital d'Échos Communication est de d'apporter des outils d'accompagnement, des méthodes d'intervention, des postures d'accompagnateurs, et parfois des ressources et des chantiers concrets d'intervention. Il y a ici un premier niveau de pertinence qui consiste à toucher les instances de direction que nous présenterons dans le détail au niveau de l'efficacité.

Et puis, à l'intérieur des institutions, viennent en second lieu les travailleurs sociaux. Ils sont une sorte de relais, courroie de transmission entre les institutions et les bénéficiaires. Ce positionnement délicat se vit en général comme une tension permanente entre une double injonction : celle du **gendarme** d'une part, dans laquelle il peut être attendu que le travailleur social soit le relais des politiques, de mesure de sécurité, de restriction, d'encadrement des populations cibles. Et celle du **thérapeute** d'autre part, qui consiste à endosser le rôle du soignants, en se plaçant non pas seulement du côté des acteurs qu'il faut « aider », mais en se mettant à leur place, en faisant pour eux, en inventant pour eux des solutions diverses, et au final en les cloisonnant dans une position d'attentisme. Myriam Kolly dans un ouvrage qui rend bien compte de cette tension chez les travailleurs sociaux, décrit les dérives de ces deux premières approches et l'ambiguïté qui grève leur métier, coincés par la récalcitance des jeunes par exemple, ou l'incivisme des plus âgés, et les missions dont les chargent leurs institutions. À la suite de laquelle elle propose une troisième voie : celle du **diplomate**. C'est-à-dire une capacité pour le travailleur social à se sortir des accusations et de la complexité de son métier, perçu de part et d'autre comme un complice. Cette accusation crispe les positions, et renforce les stigmatisations au lieu de les traiter.

Nous pensons qu'Échos Communication apporte aux travailleurs sociaux, les clés pour se positionner dans cette troisième voie, c'est-à-dire une capacité d'action, de « ruse », d'habileté à louvoyer entre les écueils, toutes apprises sur/par le terrain, (en faisant – learning by doing). Il est question ici non pas de transiger ou de trahir, mais de ce que l'on peut sans ambages appeler la **compétence !**

Quelques exemples étayent l'accompagnement d'Échos Communication.

« Chez nos travailleurs, il y a des baisses de régime, de motivation, c'est une question de ressource qualifiée par-dessus tout. Or la relation entre Wivine, Noémie et moi a été excellente et c'est ça qui a bien construit notre réussite, d'abord par une franchise dans la parole, mais surtout par une patience dans l'accompagnement, où on prenait le temps de construire l'intervention, et de débriefing avec les ateliers, on se confrontait, on discutait du sens de ce qu'on a proposé, et ça nous enrichissait mutuellement... Cette expérience nous a permis de présenter un état de besoin à notre échevin, en lui montrant où se situaient les besoins et les difficultés que nous avons à travailler à la CEMPA sur les missions qui nous étaient confiées. Aujourd'hui



cette première expérience nous a enrichi et renforcé, et nous a permis de plaider pour recruter une animatrice en plus, chargée des questions de citoyenneté, alors qu'avant on ne nous croyait pas trop capable de travailler cette question délicate et abstraite.

De plus, ça a été une belle rencontre entre Échos Communication et RCN et c'est pour ça qu'on continue... ».

« Pour moi personnellement, notre collaboration avec Échos Communication sur le chantier intergénérationnel m'a vraiment décoincé sur la manière de mobiliser des acteurs et de produire des résultats. Car toutes les activités prévues avec les jeunes ayant été bloquées en raison de la Covid, et les activités avec les personnes en maison de repos ne pouvant démarrer, nous avons décidé de nous réadapter en organisant des échanges Visio entre les jeunes et les personnes âgées. Nous leur avons laissé orienter par binômes leurs conversations, et ça a débouché sur des cas assez forts, notamment une jeune congolaise qui a pu avec son binôme arriver en Belgique dans les années 1960, reconstruire une partie, certes subjective, mais intense de l'histoire coloniale belge. Histoire qu'elle raconte dans le journal à paraître dans le journal de la commune<sup>2</sup>. J'ai aussi appris à laisser faire, notamment en me mettant d'accord pour écarter deux jeunes qui, en dépit de la charte d'engagement qu'on fait signer au départ, n'étaient pas du tout intéressées. Ces capacités d'adaptabilité, de flexibilité, de rebondissement sont des compétences dont j'avais besoin, et que je n'imaginai pas par quel bout l'aborder... ».

## **2.2. Une intervention orientée vers le changement des perceptions, les préjugés et les discriminations des publics marginalisés à Bruxelles et en Belgique, et soutenue par une approche méthodologique particulière**

Les thématiques abordées dans chacun des terrains et avec chacun des partenaires cadrent bien avec les thématiques de l'ECMS. Elles relèvent du champ social, et visent à susciter et relayer de la prise de conscience, de l'appropriation des thématiques, et potentiellement des indignations et de révoltes, par le biais de l'engagement des citoyens. Dans la partie sur les impacts, on reviendra sur les succès de l'engagement citoyen, en présentant quelques exemples de l'engagement des jeunes dans les maisons de jeunes à Auderghem, Saint Gilles ou Forest, dans les logements sociaux et les écoles...

Mais le plus intéressant est que cet engagement est recherché et construit à l'échelle locale. Alors, en s'inspirant comme dans les autres pays du programme (Maroc et Sénégal) du coaching territorial, Échos Communication construit avec les équipes accompagnées, une manière tout à fait intéressante d'appréhender le territoire, qui n'est plus abordé uniquement comme lieu d'intervention, mais aussi comme un lieu de relations sociales et interculturelles foisonnantes. En effet, le quartier, l'école, la tour, l'habitat social sont des lieux riches d'une subculture du baratin, de la drôlerie, de l'honneur, que ce sont aussi des personnes avec un passé et un parcours migratoire qui peut être lourd, qu'elles sont parfois à l'intercession de plusieurs discriminations, et en même temps dans des rapports de solidarité et d'entraides... et donc qu'on ne peut les comprendre, les mobiliser et les engager durablement, que par le jeu diplomatique qui consiste en même temps à les considérer dans la réalité de ce qui fait pays pour eux, le quartier, la rue, la maison des jeunes, la tour, et dans la complexité de ce que ce pays-là leur fait faire.

La méthode qui accompagne toute cette intelligence des situations est atypique. Elle n'est jamais fabriquée sur le modèle clé en main. Mais elle se construit au fil de l'intervention, à l'épreuve et selon les réalités du terrain. Elle repose néanmoins sur quelques préalables :

« Dans le cadre du projet sur l'université hospitalière à l'ULB, la difficulté de toucher les dirigeants de l'université est apparue comme un handicap pour le déroulement des activités. Il nous fallait proposer une méthode sur l'appropriation du projet, de manière à ce que les membres du personnel de l'université puissent faire vivre cette motion... Et là Échos Communication nous a pris à revers, en démontrant qu'on pouvait construire une réappropriation des acteurs par la base.

---

<sup>2</sup> Forest info Juillet/Août - 2022, P.11

Il est vrai qu'au final les membres du personnel n'ont toujours pas adhéré, mais sans la stratégie de réappropriation par la base, le projet se serait arrêté net ».

« En terme de d'approche méthodologique et la manière d'animer les ateliers, ce qu'Échos Communication a apporté était complètement nouveau chez nous : c'est une manière d'animer qui repose sur le fait qu'on doit prendre en compte le fait que les transformations prennent du temps et pour des projets nous ne devons pas courir derrière les résultats directs. Notre perspective de réflexion a alors changé, et même la manière d'envisager nos activités et de calibrer baromètre des changements qu'on s'était donné a changé. Nous avons intégré le temps semi long quoi, et les gens étaient satisfaits et tout de suite moins défaitistes.

Cette manière de mener les ateliers et la déconstruction des préjugés nous a beaucoup aidé, et C'est à travers cela que nous avons pu, avec des éléments essentiels pour renforcer notre discours, avoir l'adhésion de notre direction générale, et maintenant nous même nous sommes décoincés, outillés, et permis de nous projeter dans des projets que nous venons de mettre en place... ».

### 2.3. Un positionnement par ricochet, et donc à renforcer sur la contribution à l'influence politique

L'un des piliers de l'ECMS est la capacité de construire des alternatives, de proposer des ruptures tant économiques, sociales et politiques. Une dimension qui nous semble encore un peu en retrait à la fin de ce programme, mais qui démontre en réalité tout le potentiel de l'intervention et les possibilités qui restent à explorer pour les interventions futures : porter un peu plus les actions au niveau politique tant auprès des institutions bruxelloises, que Belges et européennes.

On peut enfin regretter que la structuration des mouvements de revendication et d'indignation, ni l'articulation de ces luttes avec le niveau national et mondial et ne fasse pas partie des axes d'intervention d'Échos Communication, mais il y a des effets leviers avec ces thématiques qui sont assez forts ici, et qui à elles seulement justifient amplement la pertinence du cadre d'intervention d'Échos Communication. Faut cependant noter les efforts qui sont fait, notamment Youmanity qui continue à remplir son rôle de plateforme de partage d'expérience à destination du secteur de la coopération au développement. Les contributions des différents partenaires, notamment sur les bonnes pratiques sur la "décolonisation des savoirs" on nourrit la réflexion proposée par le trajet le Sud dans le Nord et à l'adoption de la thématique transversale "diversité et décolonisation" pour le CSC Belgique et enrichit la réflexion sur les programmes 2022-2026. Par ailleurs, une série d'articles réalisés en collaboration avec Acodev a été publiée à l'occasion du cinquième anniversaire des ODD. Ils ont permis de mettre en lumière les cibles travaillées par les ONG belges.

### 2.4. Conclusions sur la pertinence

La pertinence a été très difficile à comprendre pour les équipes elles-mêmes, d'abord parce qu'il fallait démontrer un parti pris méthodologique et idéologique, et expliquer aux partenaires le bien-fondé de ce qu'il y avait à leur proposer. Ce qui est intéressant à souligner c'est que la pertinence s'est construite en même temps que les équipes d'Échos Communication acquièrent de l'expérience et de la confiance dans la manière d'accompagner les institutions et les travailleurs sociaux. Alors, par rapport à ce qui se fait d'habitude, on voit très bien la capacité à coconstruire un projet commun de manière à ce que les institutions n'aient pas seulement des projets clés en main où elles sont invités à voir faire pour remplir leur calendrier annuels d'activités, mais deviennent de vrais acteurs des projets qui sont réalisés avec elles. De plus, l'intervention est toujours pensée comme un accompagnement, et donc « comme un mouvement qui met en mouvement » des acteurs individuels et collectifs qui eux-mêmes ne se pensaient pas capables de prendre une place, un rôle, un espace... C'est donc un programme souple, inclusif, « empouvoirant » qui a permis de mobiliser des acteurs peu mobilisés par les autres acteurs de l'ECMS, ceci dans des territoires précis.

« L'expertise sur les relations partenariales qui avait été épinglée dans l'évaluation à mi-parcours en 2019 tend à se consolider. En effet la volonté de fonder des synergies basées sur les conditions de durabilité (partenariat sur pied d'égalité, rôle de chacun bien défini et renforcement mutuel identifié), de s'adapter aux projets pour répondre aux besoins des bénéficiaires, de se mettre au service des priorités des structures a été renforcée par un partenariat avec les concepteurs d'un outil d'évaluation des partenariats institutionnels (Haute école Vinci). Les

rapprochements avec les communes dans le cadre des coopérations décentralisées ont également été consolidés dans les communes dans lesquelles EC était déjà active (Saint-Gilles en coopération avec Berkane) et avec la plateforme des communes en coopération avec le Sénégal pour présenter les principes du coaching territorial. Tout ceci contribuant à davantage de transversalité entre les différents terrains d'intervention d'EC. Par ailleurs Youmanity a également démontré sa plasticité à s'adapter aux débats politiques (Black Lives Matter et commission parlementaire spéciale) d'actualités sur la question décoloniale et au trajet de Sud dans le Nord organisé par le CNCD tout en restant cohérent avec les publics et les finalités définis par l'outcome »<sup>3</sup>.

### 3. Analyse de l'efficacité

#### 3.1. État des lieux non exhaustif de ce qui a été fait

L'efficacité fait référence au niveau d'atteinte des résultats attendus. Plusieurs questions avaient été discutées et validées pour orienter l'analyse. Elles ont été travaillées lors des entretiens, ateliers et visites à partir desquelles nous avons raisonné l'efficacité:

- Quels sont les dispositifs que le programme s'est donnés pour apprécier l'efficacité de la mise en œuvre ? Notamment quels outils ?
- Quel est le degré de réalisation du programme/projet ?
- Qu'est ce qui était prévu ? Qu'est ce qui s'est réalisé ?
- Quels écarts ? Comment expliquer les écarts par rapport à ce qui était initialement prévu ?
- Qu'est ce qui a favorisé l'avancée des objectifs ? Qu'est ce qui a freiné ?
- Dans le cas où il y aurait des écarts, dans quelle mesure ces écarts sont-ils préjudiciables ? Comment alors y remédier ? Quelles opportunités ? Quelles pistes soutenir pour la suite ?

Mais pour mieux rendre compte de l'efficacité, il est plus approprié ici de présenter les activités selon qu'il s'agissait de projets scolaires, communaux, d'ONG, ou de diaspora.

Les projets scolaires consistaient en général à organiser un diagnostic participatif avec les enfants ; mener les activités avec les enfants en partenariat avec les enseignants ; filmer les témoignages des enfants ; assurer une diffusion des œuvres des enfants. 6 écoles et 5 universités et hautes écoles ont participé à des activités :

- Écoles du Vivre Ensemble: Saint Stanislas
- Ecole n° 10 de Molenbeek
- Ecole n° 1 de Schaerbeek
- Saint Boniface : Journée de conscientisation des problèmes sociaux pour les étudiants de rhéto et Atelier pour renforcer l'appropriation des ODD par les étudiants
- Ecole secondaire Da Vinci - École webinaire school for rights
- Collaboration kalara – école
- Haute École Vinci : Appui à l'appropriation de l'outil CAP par le secteur de la coopération
- ULB -campus Érasme pour ULB Université hospitalière
- HEPH -Condorcet Marcinelle et Mont Saint Guibert
- École Émile André (collaboration UNICEF)
- Demandeur: CRIBW : Renforce le CRIBW autour de la sensibilisation et ateliers dépassements des préjugés envers le public étudiant de Uclouvain (21 étudiants)

Quant aux projets communes, elles avaient pour but d'animer des groupes de jeunes avec une approche genrée ; de filmer et monter les concrétisations des jeunes, de favoriser l'échange de points de vue entre le Nord et le Sud

---

<sup>3</sup> Extrait du rapportage DGD 2021

et de valoriser le travail des jeunes auprès des localités auxquelles appartiennent les jeunes. C'est avec les communes que le plus grand nombre d'activités ont été réalisés :

À Saint-Gilles, les activités suivantes ont été réalisées : animation d'un parcours des jeunes d'une durée d'un an, suivi d'un voyage d'échange à Berkane, et la concrétisation par la réalisation de capsules audios et vidéos. Cette activité a permis un échange de points de vue Nord-Sud grâce au voyage interculturel Berkane, rendu possible par la coopération décentralisée et la mobilisation du service jeunesse et du service coopération (commune), ainsi que de 2 maisons de jeunes.

À Auderghem : (2017 et toujours en cours), un projet sur le parcours des jeunes sur une période d'un an, suivi d'un échange interculturel et d'un événement (jeunes + encadrants/stagiaires 20). Il s'est agit au total d'animations diverses d'une dizaine d'ateliers, qui comme à Saint Gilles a débouché sur un voyage interculturel à Zaouit au Maroc, des échanges de points de vue Nord-Sud et la production de capsules vidéos. Les acteurs mobilisés étaient la CEMPA, Échos Communication, et RCN.

À Forest (2019 et toujours en cours), la crise sanitaire a paralysé les deux initiatives de parcours citoyen, mais a débouché sur une réorientation de la mobilisation du service jeunesse qui a permis la rencontre sur le palier et par la suite en vision entre jeunes et seniors pendant l'isolement. Ceci a permis des échanges de points de vue intergénérationnels, et de recréer du lien dans ces périodes d'isolement. Cette action a débouché elle aussi sur la production d'une capsule vidéo, la valorisation des expériences dans des articles du journal de la commune de Forest, et la mise sur pied de nouveaux projets intergénérationnels... en partenariat avec le service jeunesse, la maison de jeunes et le service senior.

Enfin, la Ville de Charleroi, à l'initiative de l'échevine Julie Patte, a initié une nouvelle mesure de participation citoyenne dans les aménagements urbains, mesure qui a été votée par la commune. La « maîtrise d'usage » permettra de consulter les usagers avant la réfection des espaces publics (les places). Échos Communication a accompagné la Ville d'un point de vue méthodologique sur la mise en œuvre des consultations citoyennes organisée le 9 octobre avec les riverains de la place Albert 1er de Monceau-sur-Sambre.

Le Projet avec les ONG et institutions a lui aussi été riche.

Avec RCN Justice & démocratie, le partenariat est plus fort. Il est construit autour de plusieurs collaborations communes dans les communes (Auderghem et Forest), ou encore les services de logements sociaux. Les deux partenaires collaborent aussi sur des ateliers de sensibilisation dynamiques partenariales (3) et le partage d'expériences Youmanity.

ULB COOPERATION a travaillé avec Échos Communication sur quelques chantiers : application pour étudiants (30) ; appui à l'appropriation de la motion université hospitalière - partenaires impliqués ; atelier sensibilisation équipe dynamiques partenariales (10) ; et atelier sensibilisation dynamiques partenariales lors des coopérations Games (20).

Avec CEC, Échos Communication a travaillé à la cocréations d'un atelier pour la DGD: Décolonisons nos pratiques, qui a permis de former 45 gestionnaires DGD, et donc d'une manière ou d'une autre, d'insuffler au sein de l'institution bailleuse une vision et des pratiques du développement nourries de ses expériences auprès d'acteurs de terrain.

Puis plusieurs autres interventions souvent en mode « one shot » avec d'autres ONG et institutions se sont construites. Il s'agit entre autres :

- De School for rights
- Du Tour des cafés, atelier en collaboration ASBL génération espoir: "Repli identitaire, comment agir?" ;
- De Déba(t)llade : co-construction d'un parcours pour sensibiliser aux stéréotypes et préjugés et à la discrimination des personnes afro-descendantes sur le marché de l'emploi en Belgique - axé vivre ensemble différentes communautés : Comment mieux vivre ensemble et appréhender un passé commun avec comme partenaire le CNCD.11.11.11., CIEP, équipe populaires, génération espoir et financité, CRIBW ;

- Avec CRIBW et centre Placet : il y a eu un appui méthodologique pour l'adaptation d'un outil pédagogique sur la migration et la décolonisation.
- Des collaborations Youmunity ont débouchés sur des cycles de conférences - Decolonize now, où le CNCD-11.11.11, CEC, Échos Communication, Hand in hand tegen racisme, Imazi.Reine, Justice et Paix et Recognition, ont initié une série de webinaires autour de la mémoire coloniale en Belgique. Les participants étaient invités à discuter, réfléchir et tenter de répondre à cette question mais aussi à décortiquer les enjeux actuels tels que : la décolonisation de l'espace public, ou la discrimination à l'embauche.
- CEC, ITECO, ACODEV, CNCD, UNI4COOP ont participé à des « Tours d'horizons décoloniaux » dont l'objectif de cette trajectoire est d'offrir un appui pratique et un renforcement des capacités, en mettant en place un processus en co-construction, permettant entre autres, de rassembler des outils et des ressources renforçant les OSC dans leurs efforts pour décoloniser leur fonctionnement, leurs actions - éducatives et de plaidoyer - ainsi que leur communication.
- Enfin dans un dialogue avec différents acteurs du secteur du logement bruxellois : des locataires, des Sociétés Immobilières des Services Publics (sisp), des travailleurs sociaux et des collaborateurs de la SLRB. À travers un parcours en différents ateliers, les participants ont fait émerger les réalités que connaît le secteur face aux discriminations et aux phénomènes de racisme. Sur base des pistes relevées lors des ateliers, la brochure "Vois 1 voisin-e" identifie 8 axes pour promouvoir le mieux-vivre ensemble au sein du secteur du logement social. Cette brochure pourra aider les acteurs du secteur à cibler les pratiques qu'ils et elles souhaitent modifier afin de promouvoir le mieux-vivre ensemble.

### 3.2. Constats et interprétations

Le premier constat qu'il convient de dresser est que les partenariats, s'ils sont définis par grandes catégories (écoles, communes...) ne sont pas nommément identifiés au moment du lancement du programme. Il y a donc tout un travail en sous-marin, une intelligence qui s'est développée pour la construction des partenariats, en partant de l'identification des acteurs pertinents, puis de l'approche/amorce d'une possibilité de collaboration, ensuite de la co-construction des activités, en mutualisant les ressources et en s'implantant dans les terrains des partenaires, puisque Échos Communication n'est pas un acteur qui agit sur des terrains qui lui sont propres, jusqu'à la mobilisation des acteurs et la finalisation du projet. Cette démarche est lente, et les acteurs doivent être patients. Car le rythme de fonctionnement différent des partenaires, les difficultés pour les structures de trouver le public, la construction continue du discours de présentation du projet au niveau de EC et RCN et de la dépendance vis-à-vis des priorités des institutions sont autant de paramètres qui ralentissent l'engagement des partenaires. La conséquence est que cela réduit le nombre d'activités prévues dans les indicateurs du cadre logique. Alors qu'on peut considérer que les activités ne sont pas réalisées à la hauteur de ce qui était prévu, cette explication vient mettre en valeur les aspects immergés de l'intervention, et permet de relativiser le temps qu'il faut pour chaque activité. Autrement dit, ce n'est pas tant le nombre d'activités qui importe ici que les résultats, l'ancrage et les effets forts produits par la plupart d'activités menées.

En effet, moins de communes ont été touchées que ce qui avait été visé au début du programme mais, encore une fois, certains résultats obtenus dépassent largement les attentes comme on le verra dans la partie sur les impacts. L'avantage et en même temps la contrainte ici est qu'il devient impossible de construire des processus clé sur porte comme imaginé au début. L'approche et la mise en projet à Auderghem a été différente de Saint-Gilles, et différente encore de Forest. Cette richesse en même temps que cette diversité des modes d'action, chaque fois adaptés aux circonstances et aux spécificités des acteurs lève le voile sur un des fondements « non-déclarés » de l'efficacité.

Tout ceci débouche sur des résultats quantitativement moindre que ce qui avait été prévu certes, mais qualitativement, on est bien au-delà de ce qui était visé. Par exemple, avec la création du plan communal sur le vivre ensemble qui aboutit au renforcement du tissu associatif local, à la mobilisation de différents groupes de la population, au renforcement de capacité au sein de la CEMPA en termes de mobilisation. Malgré la situation compliquée par le COVID, le projet a pu, dans une autre forme que celle imaginée au début, être mené à son terme.

et a même offert de nouvelles opportunités via notamment l'intégration de la dimension intergénérationnelle et la mention de la dimension de transmission comme nécessaire pour certains jeunes.

Enfin, si on prend en compte la saturation des équipes des institutions et organisations, la difficulté de mobiliser dans un projet et sur un temps plus long qu'une année scolaire des jeunes des milieux défavorisés, toute la difficulté et l'ingénierie nécessaire pour construire et suivre un partenariat dans ce contexte, le format des activités concernées (webinaires, formations, sensibilisations...) et enfin compte tenu du positionnement méthodologique d'Échos Communication qui est plutôt en accompagnement que dans un objectif de s'installer et de gérer des projets, on justifie tout à fait les interventions plus courtes auprès de tous ces partenaires.

« La majorité des résultats ont été atteints. Concernant le projet des jeunes dans les communes par exemple, les parcours ont donné naissance à de nouveaux projets avec de nouvelles parties prenantes au sein du territoire (mobilisation du service senior). Dès lors, même si le nombre de communes participantes n'a pas augmenté, le nombre de projets prévu est bel et bien respecté étant donné que de nouveaux projets sont nés au sein des collaborations existantes. L'accès aux écoles ayant été restreint, d'autres types de collaborations institutionnelles ont été mises en place. Celles-ci ont permis de créer un nouveau partenariat entre la Société Régionale de Logement bruxelloise, Innovation 4 Society et Échos Communication. Des ateliers de déconstruction des stéréotypes et de préjugés ont été menés à destination des professionnels du logement d'où ont été tirées une série de recommandations publiées dans une brochure »<sup>4</sup>.

## 4. Analyse de l'efficacité

Il est devenu presque ordinaire de rappeler les effets de la crise sur toutes les activités humaines ces dernières années. En effet, la crise sanitaire a bien entendu impacté les résultats prévus pour les années 2020 et 2021. En dépit du fait que certaines activités n'ont pu être menées pendant la période du confinement, celles qui ont pu être adaptées sous format digital par le biais d'outils collaboratifs tels que Zoom, Teams, (réunions, ateliers, etc.) ou encore WhatsApp (projet des jeunes dans les communes) l'ont été et ont permis de mettre en place une série d'actions avec les ressources humaines et financières prévues initialement. Mais cette parenthèse n'a que peu impacté la capacité des équipes à s'adapter aux restrictions imposées. Le plus intéressant est de montrer les richesses de la stratégie d'amorçage et les mécanismes d'optimisation des ressources telles qu'elles ont été mobilisées par Échos Communication et ses partenaires.

### 4.1. L'amorce de la collaboration

« Échos Communication est venu vers nous en disant qu'on a un budget pour travailler ensemble si ça vous intéresse... Justement à ce moment-là on était bloqué sur le projet de l'université hospitalière, du fait de la non-implication des autorités de l'université. Alors je me suis dit ça tombe bien ils peuvent nous aider à construire une méthode de mobilisation des acteurs... ».

« J'avais participé à un workshop par la SRLB qui a collaboré avec Échos Communication et innovation 4society, au début du confinement, et au cours de cet atelier Visio j'ai pris connaissance des nouveaux concepts et d'une approche qui me parlait plus particulièrement. Quelques mois après, la thématique conflit de voisinage s'est imposée à nous comme un aspect à aborder avec nos locataires, et en recherchant les partenaires, j'ai pensé directement à Échos Communication et c'est comme ça que je les ai contacté ».

Ces deux verbatims donnent le ton de comment les partenariats sont montés avec Échos Communication ; la démarche vient souvent d'Échos Communication. Nous avons vu que c'est une démarche complexe, longue, qui s'est affinée et renforcée avec le temps. Un travail plus approfondi de capitalisation des expériences de négociation, d'amorce et de conduite d'un partenariat peuvent sans doute mieux mettre en valeur cette expérience, et aussi l'institutionnaliser. Mais de plus en plus, des acteurs institutionnels sollicitent un accompagnement de leur part. Cette sollicitation est la preuve que la réputation d'Échos Communication dans l'accompagnement

<sup>4</sup> Extrait du rapportage DGD 2021



méthodologique des acteurs institutionnels est assez appréciée en Belgique. Ceci pour évacuer d'entrée de jeu les aspects de l'efficacité qui ont trait à la stratégie de construction d'un partenariat et pour donner un peu plus de place à la mobilisation et à la disponibilité des ressources sur les questions liées à la mise en œuvre des interventions, et sur les mécanismes qui ont permis l'optimisation de leurs utilisation, ou encore qui a manqué pour atteindre un bon niveau d'efficacité ?

## 4.2. Quelques mécanismes d'optimisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des interventions

Un maître mot structure cette idée : **la confiance** ! Plusieurs personnes interrogées ont mis l'accent sur ce mot. La confiance, le climat de confiance, l'amitié même (ONG amie) sont le résultat de tout le temps investi pour engager les acteurs, en même temps qu'ils sont la condition d'une collaboration productive. C'est de cette manière-là aussi que la relation durable entre Échos Communication et RCN s'est construite.

En réalité, la confiance est le résultat de plusieurs manières d'intervenir.

La première, c'est **la patience**. Elle vise donc à rendre possible l'engagement des acteurs dont on a besoin. Car, comme on l'a déjà souligné aussi, le projet demande énormément de temps de mobilisation des acteurs, et a nécessité plus de temps que ce qui avait été initialement envisagé au niveau RH ce qui a rendu parfois l'implication compliquée. Le constat fait par les équipes était le suivant : en dépit des rythmes et temps de travail différents entre les ONG et les administrations, en dépit des procédures administratives de déblocage de toute une série de conditions pour le démarrage du projet, il est clair que les équipes communales par exemple ont une capacité de mobilisation à la fois des travailleurs et des bénéficiaires qui est importante. Il fallait donc expliquer, attendre le temps de la réponse administrative, le temps que les acteurs soient convaincus du bien fondé de l'intervention, le temps de multiples réunions de discussions des modalités de l'intervention....

La deuxième manière d'intervenir c'est d'être strictement dans une posture d'**accompagnement**. Cela passe concrètement par des réunions de préparation et de débriefing entre toutes les équipes. C'est un temps impossible à comptabiliser ; ce temps passé en réunion de planification, mais aussi par des cycles et sessions de formation des équipes sur les enjeux de l'ECMS, sur les pratiques et modalités d'accompagnement, sur la répartition des rôles, l'établissement d'une liste de conditions minimum à réunir pour que les ateliers se passent bien... L'accompagnement consistait aussi à suivre les animateurs pendant les ateliers, et à « corriger » des attitudes, postures des animateurs souvent trop protecteurs, qui répondent à la place des jeunes, qui prennent instantanément le relais quand ils les sentent bloqués... Acquérir la capacité d'être simplement en accompagnement et de laisser les acteurs prendre totalement les rôles et responsabilités qu'on leur confie s'est faite progressivement chez les travailleurs. Les retombées sont directes :

« Je me souviens encore de plusieurs activités alors que le projet est terminé depuis plusieurs mois tu vois, par exemple quand on allait interroger des gens dans la rue, quand on faisait du théâtre... Nous on ne nous a pas souvent considéré de cette manière, on nous a toujours dit tu fais ça et tu fermes ta gueule, tu vois ? Mais avec Joséphine (Rires des autres, et précision : Wivine)... Avec Wivine c'était différent, on nous écoutait, même parfois on croyait qu'elle ne savait pas ce qu'elle faisait, mais après on a compris que c'était nous qui étions importants, que c'était à nous de dire ce qu'on voulait en fait... ».

« Wivine nous a été d'une grande aide lorsqu'elle est arrivée. Certes on se posait la question de ce qu'elle pouvait bien nous apporter, mais elle a su se remettre en question à chaque atelier, et on débriefait, et on voyait ensemble comment aborder les séances suivantes, ce qui n'était pas du tout pratiqué chez nous. (...) Pendant les ateliers, l'approche participative, en donnant la place aux jeunes, et en se laissant guider par ce que les jeunes voulaient, nous a un peu déconcerté au départ. Nous on se disait que ce sont des jeunes qu'il faut strictement encadrer. Mais cette approche nouvelle, en plus de la vidéo qui est son idée nous a permis de rendre cette expérience plus riche que les années précédentes ».



La troisième manière d'intervenir c'est la **responsabilisation** des travailleurs sociaux. Une fois la confiance installée, l'amélioration de l'efficacité induit une implication de plus en plus grande des acteurs principaux, comme en laissant la gestion de certains ateliers directement aux services jeunesse, aux équipes des logements sociaux, à charge pour elles de faire un compte rendu du déroulement des activités, des difficultés et des succès rencontrés, et comment elles pensaient qu'il était possible de les accompagner à « corriger » ce qui n'a pas marché, et à consolider ce qui marchait plutôt bien

### 4.3. Pour aller plus loin dans l'efficacité

L'élément le plus « problématique » de l'efficacité est la modalité de financement des activités. Dans la plupart de cas, les partenariats n'ont été possibles que parce que l'un des acteurs avait à sa disposition un financement. L'idée est donc dans un premier temps de continuer l'idée de mutualiser les partenaires pour demander des financements communs comme c'est le cas avec le consortium sur la question de la décolonisation de la coopération au développement.

Et puis, pour aller plus loin, Échos Communication doit construire une stratégie structurelle de cofinancement, diversification de financement, de manière à être en capacité de se déployer librement en plus des financements de la DGD. Ce qui est déjà le cas notamment au Maroc, mais cela pourrait se renforcer en Belgique.

## 5. Analyse des effets & impacts

Le programme a duré 5 années, ce qui représente une période suffisamment longue pour générer des effets de transformation. Mais la réalité est que les effets désirés sont difficiles à capter car on n'a pas forcément accès aux publics pour mesurer l'impact. Ce dernier est toujours difficile à mesurer concrètement car il s'agit surtout de voir l'évolution de comportements et de pratiques sur du long terme (pas toujours possible d'avoir accès au résultats, perte de contact...). On a pu partager les résultats avec les travailleurs communaux et sociaux partenaires, mais pour ce qui est des bénéficiaires, il est difficile de les rencontrer actuellement et donc de recueillir leurs témoignages sur les changements qu'ils ont observés ou vécus ;

Partage des résultats avec ouvriers communaux et population mais difficile de pouvoir évaluer l'impact sur ces publics

C'est pourquoi nous partons de l'évaluation à mi-parcours, où il avait été identifié quelques impacts à suivre à hauteur des individus, des pratiques, des institutions et de la société locale, et un outil de monitoring pour suivre les changements en cours ou à venir. Cet outil n'a pas tellement été pris en compte par Échos Communication, de manière à ce qu'on puisse, sur la base de cet outil, identifier en fonction des catégories et des hypothèses posées les changements amorcés ou pressentis. Il nous semble cependant important de revenir à cet outil qui aurait dû servir de monitoring, pour rester dans la logique du rapport à mi-parcours, et garder un logique dans les constats.

### 5.1. Quelques changements à hauteur des individus

Une assiette sociale avait été proposée pour rendre compte des changements à hauteur des individus, selon qu'ils appartiennent à l'une ou l'autre catégorie d'acteur.

Stades intermédiaires de progression vis-à-vis des préjugés et discriminations		« Assiette sociale » Catégories d'acteurs impliqués			
		Publics cibles	Animateurs, éducateurs sociaux	Personnels de direction responsables	Partenaires Institutionnels
SAVO	1 Identifier les situations de discrimination et préjugés	X	X	X	X
	2 Identifier le(s) problème(s) lié(s) aux discriminations et préjugés	X	X	X	X
SA	3 Formuler, s'accorder sur la nécessité des changements	X	X	X	X

	4 Débattre des nouvelles règles, pratiques et moyens à mettre en marche pour agir sur <i>et</i> avec les discriminations et les préjugés	X	X	X	X
	5 Définir un cadre de suivi des nouvelles règles, pratiques et moyens d'actions sur <i>et</i> avec les préjugés et les discriminations		X		X
	6 Évaluer les nouvelles règles et dispositifs d'actions sur <i>et</i> avec les discriminations et préjugés		X		X
SAVOIR-ÊTRE	7 Faire évoluer les nouvelles règles				X
	8 Participer comme acteurs du changement « ambassadeurs, citoyens » dans les quartiers et écoles				

Les données du tableau ci-dessus permettent de faire des projections dans les changements à la hauteur des individus, en partant du postulat que pour changer sa société ou son institution, il faut être en mesure de se changer soi d'abord, ses représentations, ses pratiques, et comment tout cela est mobilisé pour améliorer ses savoirs, pour améliorer ses savoir-faire et pour changer son savoir-être.

De manière globale, on voit que tous les acteurs ont franchi les premières étapes du changement, celles qui consistent à être en capacité de prendre conscience des situations de discrimination, et de préjugés, et autres difficultés que rencontrent les populations, cibles. Cela signifie identifier les situations et les problèmes y relatifs. Les ateliers avec les jeunes dans les communes montrent qu'ils ont su exprimer les frustrations ressenties par eux et leurs proches, et sont tous d'accord de s'engager pour essayer de trouver des solutions.

De même, tous les acteurs sont aussi en capacité de formuler et s'accorder sur la nécessité des changements, et débattre de nouvelles règles. Cet impact pour les acteurs institutionnels est important car on voit qu'ils comprennent mieux la nécessité d'initier des activités, des projets, en vue de susciter du changement chez d'autres acteurs. C'est le cas des responsables à Auderghem, à Saint Gilles, à la société bruxelloise des logements sociaux, à la commune de Forest qui, à la suite du partenariat avec Échos Communication, ont décidé de conduire d'autres projets transformateurs. Cela n'est malheureusement pas le cas chez tous les acteurs. Ainsi, par exemple, malgré le relatif succès du projet Université Hospitalière, les autorités de l'ULB ne sont pas plus mobilisées qu'avant (à cause de ce projet en tout cas).

Enfin, dans la capacité pour les acteurs à aller plus loin dans les changements, c'est-à-dire commencer à définir des cadres de changements, « valeur les règles et initiatives prises pour impulser des changements, ou même dans la perspective où le changement tout au savoir-être, donc devient presque une culture, une évidence, seuls les partenaires intentionnels et plus précisément Échos Communication, RCN sont en capacité d'envisager la possibilité de faire évoluer des nouvelles règles, de réorienter des initiatives, d'abandonner des chantiers non porteurs même. Les autres acteurs ne sont finalement pas encore en capacité d'être des acteurs, ambassadeurs du changement dans leurs quartiers, cités, écoles. C'est dire que l'engagement est amorcé, mais les changements ne sont pas encore ancrés dans les représentations et les habitudes des acteurs.

Précisons cependant que ce constat ne doit pas être mal interprété. Il montre, une fois de plus, que la réalisation / concrétisation des transformations prend du temps, tant du côté des institutions publiques que privées, que du côté des acteurs et de leurs structures de vie. L'essentiel ici, sans doute le plus décisif pour une ONG comme Échos Communication, consiste dans le fait (i) d'amorcer un processus et (ii) de construire les bases pour que ce processus puisse se poursuivre à son rythme.

## 5.2. Quelques changements à hauteur des institutions et de leur pratiques

D'entrée de jeu, il ne faut pas ignorer l'un des principaux atouts de l'approche qui fait coup-double, en impulsant des effets et impacts en priorité au niveau des acteurs (individuels et collectifs), et par ricochet à hauteur des cadres mobilisés. Comme il a été suggéré dans le rapport intermédiaire de 2019, il n'y a pas d'inconvénients, tout au

contraire, à indiquer clairement que le créneau d'EC est plus ample, et qu'il part des acteurs à la base pour se diffuser jusqu'aux structures dirigeantes des institutions. Cette orientation a tempéré la tension qu'il y avait entre le positionnement d'Échos Communication dont l'action est principalement orientée vers l'accompagnement des acteurs institutionnels et l'OS2 qui est clairement tourné vers les bénéficiaires.

De manière générale, l'un des impacts fort de ce projet est le renforcement des alliances partenariales à Bruxelles, et *ipso facto* du tissu associatif. Cet impact est très positif, car on voit ici et là naître des consortiums, des collaborations, des dynamiques d'accompagnement d'acteurs institutionnels. Cette volonté de fédérer leurs ressources humaines et financières, mais surtout d'investir ensemble les mêmes territoires et les problématiques communes, est identifiable dans plusieurs exemples. Certes l'intervention d'Échos Communication n'est pas le seul moteur déterminant de la création de ces collaborations, mais elle a participé à la réalisation de cet impact.

- Société Bruxelloise de Logements Sociaux – Creative District ...
- Uni4coop (ULB Coopération, Louvain Coopération, Eclodio, FUCID) – Kiyō – Échos Communication – RCN – CEC...
- ...

Les outils de monitoring du changement au niveau des pratiques nous permettent ici de mettre l'emphase surtout sur les pratiques des partenaires.

La première est la volonté de renforcer les équipes. À *Auderghem* par exemple, l'accompagnement d'Échos Communication a permis d'engager les discussions et de recruter une chargée de projets interculturels.

La deuxième c'est la volonté d'engager la réflexion sur des problématiques parfois « sensibles », et d'en faire un moment de partage citoyen. Après le partenariat à la commune de *Forest*, plusieurs dynamiques ont été enclenchées, ou plutôt, il est apparu tout de suite logique d'impliquer les acteurs du territoire. C'est le cas lorsqu'en interne, le collège communal, bourgmestre et échevins, ont adopté une proposition de projet autour de la colonisation et identification des rues qui ont un passé colonial, et un second projet sur la création d'un centre sénior sur l'intergénérationnel et a décidé que des réflexions seraient engagées avec les citoyens de la commune sur la réattribution des noms de rue et les modalités de fonctionnement du centre sénior. C'est aussi le cas de la *Société Bruxelloise des logements sociaux* qui, à la suite du partenariat avec Échos Communication dans le projet « *Vois un.e voisin.e* », a elle-même conçu, postulé, obtenu et est en passe d'implémenter deux projets : ((i) *les talents de demain se construisent dans les talents d'aujourd'hui*, et (ii) *le baromètre de la diversité* qui est le deuxième projet, en réalité issu du projet « *Vois un.e voisin.e* ».

Quelques verbatims illustratifs de l'ampleur du changement dans les institutions et leurs pratiques :

« Écho est sollicité par les habitats modernes, grâce à ce travail, et deux sociétés se sont manifestées pour lancer des plans diversité mais ne sont motivées qu'à la condition de le faire avec Échos Communication. De même, une formation sur la diversité à destination de nos responsables, conduite par Échos Communication a été sollicitée ».

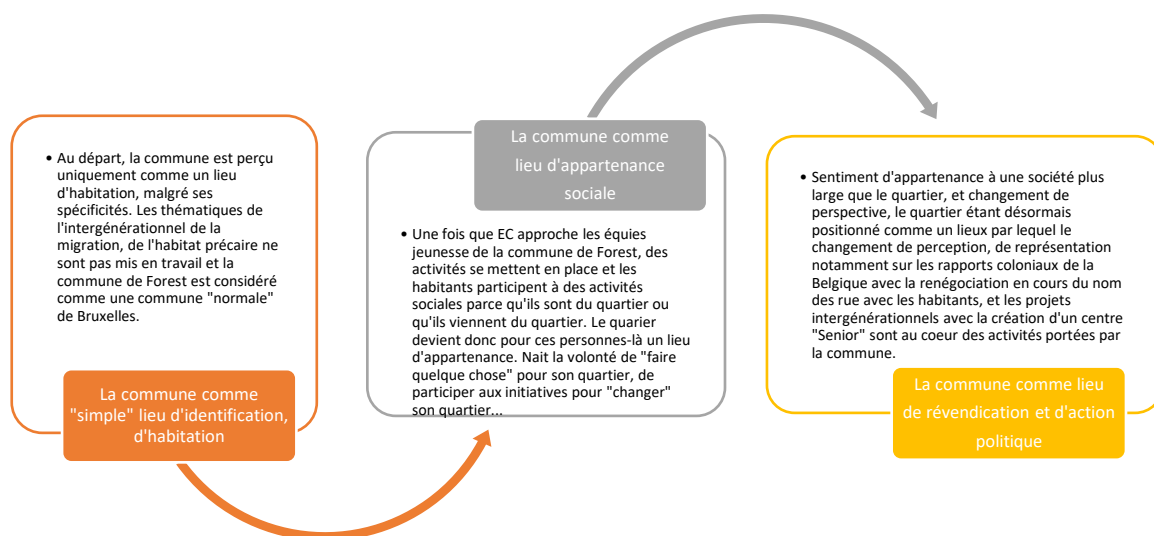
« Il y avait plusieurs intervenants et plusieurs projections, et des fichiers PowerPoint, mais leur participation a apporté une innovation à cette journée sur les préjugés. Après la journée, j'ai rencontré Tania et j'ai formulé le souhait de collaborer avec Échos Communication, car j'étais très intéressée par la manière qui est la leur quand on va vers les habitants, à la fois dans la posture, le langage, la manière d'amener les choses, la manière de susciter la prise de conscience... Et j'avais raison, car après leur intervention chez nous, au moment où j'ai fait l'enquête de satisfaction, les habitants étaient très contents, et désirent ardemment qu'on puisse renouveler l'expérience ».

### 5.3. Quelques changements à hauteur de la société locale

Bien souvent il arrive que des « petits projets », dans le sens de leur déploiement sur le terrain, des projets cantonnés à des espaces précis donc, comme ici le quartier ou l'école, se donnent pour but de changer la société. Il va de soi que la société ainsi présentée est vaste, plurielle, et que l'impact des projets de cette nature serait difficile à apprécier à une échelle aussi large. Pour être plus efficient dans les observations de changements de

manière globale, ou des effets/impacts dans une moindre mesure, il faut certainement rester dans le cadre du champ de compétence et d'action des projets : le quartier et l'école.

Ici aussi, nous avons construit une matrice de suivi des effets/impacts et changements à hauteur du quartier, ou de l'école... Il contribue à montrer comment le quartier est passé d'un lieu d'identification simple, à un lieu politique. Nous sommes conscients que ces effets ne sont pas recherchés au départ par les activités d'EC, mais comme nous l'avons montré, envisager le seul changement des jeunes en faisant abstraction des lieux qui façonnent et déterminent les préjugés dont ils sont victimes en limite les issues possibles. Alors qu'un focus sur le quartier et les changements que l'on peut y observer ouvre aussi la porte à la réflexion et aux activités tournées spécifiquement vers le quartier et vers les jeunes. Encore une fois, le dispositif du projet ne permet pas de pouvoir systématiquement aller dans les terrains rechercher les effets et impacts qui ont été produits. Mais une illustration à titre d'exemple donne un aperçu de ce que les interventions d'Échos Communication, en partenariat avec d'autres acteurs (bien évidemment), on produit dans la commune de Forest.



#### 5.4. Conclusion : des outils de monitoring du changement en suspens

En fin 2019, à l'occasion d'une intervention et d'apports externes spécifiques, une série de balises fondamentales ont été posées, non seulement sur les plan théorique et conceptuel (les différentes manières de comprendre ce qu'on veut signifier par ce concept élastique et rapidement creux de « changement ») mais également sur les plans méthodologique et pragmatique (en pratique, comment on travaille dans une perspective de changement, comment on suit les avancées). Entre-temps, il y a eu la pandémie Covid-19 qui a gelé les terrains. Cela explique certainement, en partie au moins, pourquoi les travaux en la matière ont peu progressé. Mais il reste tout de même quelques questions : pourquoi les outils de monitoring, pourtant demandés par Échos Communication en 2019, n'ont pas été appropriés ni par les équipes ni partagés avec les partenaires ? Cela n'aurait-il pas permis de mieux suivre/évaluer ses actions ? On a le sentiment que tout se passe comme si l'essentiel était de réaliser et réussir le travail de terrain, l'opérationnalisation, ce qui est la condition même bien évidemment de la production du changement et des impacts, mais sans que lesdits changements soient suivis en permanence. La tendance est de se réfugier sur les résultats qu'il faut pourtant bien distinguer des changements reste prédominante. Il serait intéressant de se demander pourquoi ? S'agirait-il d'une perception trop étroite de son rôle d'acteur lanceur de projets seulement perçus comme des réalisations à mener à bon port et non pas également comme un moyen privilégié d'activer des potentiels de changement ? En somme, n'est-ce pas une question de représentation de soi comme acteur de développement ? Du coup une autre question s'invite : d'où provient cette représentation de soi comme acteur de projets plutôt que comme acteur déclencheur de potentiels de changement au moyen de projets ?

## 6. Analyse de la durabilité

La durabilité constitue souvent un défi majeur. Car l'idée dès le départ c'est de créer des dynamiques qui vont survivre au programme. Peu importent les modalités et les formes de cette survivance, tant qu'elles restent dans la continuité, dans l'amélioration même de ce qui a été pensé pendant le programme. La durabilité est donc envisagée ici du point de vue des évolutions qui rendent durables (l'évolutivité d'une action – c'est-à-dire sa capacité à évoluer – étant une des conditions majeures de la durabilité).

### 6.1. Quelques grands constats

Tout au long du programme, des actions ont été mises sur pied qui ont permis qu'on l'on puisse espérer la durabilité de certaines d'entre elles. Tout au long du rapport ces actions ont été présentées tantôt comme des résultats, tantôt comme des effets/impacts. Ici nous voulons reprendre les pratiques qui éclairent sur l'appropriation par les acteurs des pratiques, des postures...

La première est l'**implication des partenaires locaux** dans toutes les étapes du process. Ils n'ont jamais été en effet été laissés en position d'observateurs, mais c'était à eux de faire, et à Échos Communication d'accompagner, de cadrer, d'orienter si nécessaire. À cet effet, la posture d'Échos Communication et de son partenaire RCN a elle-même évolué pour donner plus de place aux acteurs intermédiaires (accompagnement, conseil, dépendance vis-à-vis de la volonté politique locale et des changements des personnes en charge des échelons pertinents pour le projet...).

La deuxième est le **partage de méthodologies et outils** entre ONG et associations locales. Car Échos Communication s'est toujours présentée avec l'idée de construire avec les acteurs une méthodologie, justement qui n'était pas clé en main de manière à ce que les acteurs puissent participer à sa construction. Plus concrètement, Échos Communication veillait à ce qu'au sein des structures il y ait idéalement un poste fixe prévoyant la gestion de ce genre de projets, et dès lors, que ce dernier soit intégré dans les missions/mandats des personnes impliquées. Une fois ce poste identifié ou créé, Échos Communication veillait à ce qu'il soit reconnu et valorisé à différents niveaux. A Saint Gilles par exemple, l'intervention d'Échos Communication à la maison des jeunes le Bazar a permis une réorganisation du pôle jeunesse (Échevinat jeunesse + prévention => service jeunesse + maisons de quartiers), en encadrant bien les rôles et en permettant la création des passerelles de collaboration étroites entre l'échevinat à la jeunesse, le service jeunesse et les maisons de quartier.

L'encadré ci-dessous tiré du rapport provisoire déc. 2019 (pp. 23-24) rend bien compte de cette idée.

Par rapport à la structure communale générale : échevin jeunesse + prévention => Service jeunes => maisons des jeunes, il y a de l'avis des personnes interrogées, et par rapport aux observations faites, un constat en demi-teinte. Le sommet ne se rend pas compte de la difficulté de la base. Il y a une rupture assez marquée entre ces services où la commune produit elle-même ses politiques en direction des quartiers (police des quartiers — UNEUS —), sans un véritable relais avec le service jeunesse. Le service jeunesse et les maisons de jeunes en dépit de la relation hiérarchique directe, travaillent en aparté. Or le présent projet a permis de renforcer la complicité entre les responsables de la maison des jeunes le Bazar et le service jeunesse :

*« C'est anecdotique, mais depuis l'épisode du Maroc entre Manu (Manuella Iezzi) et moi, la complicité est beaucoup plus forte. On est plus sur la même longueur d'onde, on s'échange les idées plus souvent, on se partage les questionnements, car on sait le renforcement de nos liens nous rend plus forts aussi. (...). Par exemple pour tous les nouveaux projets que nous mettons en route, nous nous rassurons que nous avons toutes les cartes en main, elle et moi, afin de ne plus être en incapacité de réagir en cas de difficulté comme celle rencontrée au Maroc ». Emmanuelle, responsable de la maison des jeunes le Bazar à Saint-Gilles.*

Le projet a aussi permis que les difficultés rencontrées à la base remontent au niveau des échevins, et donc au niveau politique. Le changement d'échevin à la commune vient cependant réduire l'importance de cet acquis. Mais le plus important il nous semble est que si d'emblée, le projet a permis à chaque échelle de la structure de se rendre compte de la difficulté de travailler avec ce public de jeunes, il a surtout mis en lumière la faiblesse des logiques de coopérations entre les services. S'il a fallu tout un projet pour se rendre compte d'une telle faiblesse, contrairement à ce que l'on peut croire, cette « révélation » est un acquis majeur. En effet, la recherche des effets et impacts du changement occulte souvent son pendant tout aussi important : les raisons du pourquoi les choses ne changent pas ! Comprendre le non-changement est une avancée majeure pour un projet. Cette compréhension donne à la base une visibilité et une possible prise en compte qu'elle n'a pas toujours eu en dehors des possibilités qu'offrent ce projet.



Le partage de méthodologie débouche enfin sur du renforcement de compétences en interne (les équipes de la CEMPA à Auderghem, les équipes de la Société Bruxelloise de Logement sociaux, ou de la société de logements sociaux de Woluwe-Saint-Lambert), ou encore la poursuite du projet via plan communal avec maintien accompagnement RCN et EC (preuve de la qualité du partenariat) et de la volonté politique à Auderghem.

La troisième pratique qui contribue à la durabilité est la **formation acteurs locaux**, pour assurer une institutionnalisation du processus au niveau des ONG et partenaires locaux pour éviter une perte des acquis si départ des personnes. La formation est itérative et est le corollaire de l'accompagnement et de l'implication des acteurs. Et cela débouche sur des partenaires en capacité d'initier et de porter des projets, alors même qu'ils ne pensaient pas avant l'intervention être en capacité de le faire, ou de le faire avec les attentes de pertinence et d'efficacité qu'actuellement (CEC, les services jeunesse ou prévention des communes de Forest, de Saint Gilles et d'Auderghem, les sociétés de logements sociaux...).

La quatrième pratique est le **renforcement du dialogue structurel avec le politique**. Car le sentiment qui traverse l'observateur durant toute la mission est qu'au regard des deux OS du volet Belgique du programme, l'intervention d'Échos Communication avec les équipes opérationnelles des institutions ne touche directement ni les décideurs, ni les bénéficiaires. On a pu voir avec les bénéficiaires comment le dispositif assumait désormais de descendre jusqu'à eux. Et puis, on se rend compte que la logique ascendante commence à être une attente pour Échos Communication. Même si cette logique est encore embryonnaire, car elle n'est portée au niveau politique que de manière souvent incidente, mais pas encore par des stratégies délibérément huilées. Il n'en demeure pas moins que quelques exemples donnent un bon espoir que les décideurs politiques, au moins les dirigeants des institutions partenaires, prennent conscience des impacts des changements et que, dès lors, ils deviennent volontaires pour accompagner les initiatives des équipes. C'est le cas à Auderghem et à Forest.

## 6.2. Conclusion sur la durabilité

Au final, pour nous la durabilité est en demi-teinte. Elle présente une faiblesse majeure, et une force de plus en plus affirmée.

La principale faiblesse de l'intervention d'Échos Communication sur le volet Belgique lors de ce programme est le volet Plaidoyer. Le plaidoyer est l'outil par lequel le politique est directement visé, les impacts présentés, et les actions vulgarisées. Les stratégies y relatives dans le cadre d'une intervention dans le contexte de l'ECMS doivent être priorisées, et pas seulement travaillées de biais. Or, rien dans les axes d'intervention ni dans la mise en œuvre du programme ne laisse percevoir des actions orientées vers des activités de plaidoyer, dans le sens concret par exemple de dénoncer des injustices, préjugés, stigmatisation et/ou formuler des propositions constructives ; construire des alliances/mises en réseau pour créer de réels rapports de force ; mener un travail d'influence directe et alimenter la décision politique ou encore informer, sensibiliser, former des décideurs et décideuses. Cette « lacune » vient presque anesthésier la principale force de l'intervention : l'ancrage des actions dans des territoires concrets.

En dépit de la présentation que nous venons de faire, la grande richesse de l'intervention d'Échos Communication, celle qui rend le plus durable les initiatives qui ont été conduites lors de ce programme, c'est son ancrage dans des territoires concrets : le quartier, la commune, la rue, l'école, l'habitat social. Le rapport d'évaluation à mi-parcours (2019) le soulignait déjà :

« On oublie parfois que les jeunes avec qui on entre en « projet » dans les interventions sociales sont porteurs d'histoires, et qu'il est impossible de les rencontrer sans rencontrer la contrainte de ce qui fait « pays » pour eux : le quartier. Le quartier est cette réalité avec laquelle ils sont contraints de « faire avec ». On le sait, et on a pu le voir dans les capsules vidéo que le quartier compte de manière cruciale pour eux. Ce n'est donc pas seulement un endroit où ils se regroupent et que les forces de l'ordre tiennent à l'œil... Mais Le travailleur social, (animateur, accompagnateur ou éducateur) doit s'adresser aux jeunes en prenant en compte ce que le quartier leur fait faire. Il doit pouvoir ou savoir se poser les questions concernant la manière dont le quartier fait partie intégrante de sa pratique. L'élaboration des savoirs, et des pratiques trouve

tout son sens et même sa pertinence si elle se construit avec les jeunes. Or, trop souvent, les politiques en direction des quartiers dits populaires, défavorisés, etc. sont uniquement décidées au sommet, le travailleur social faisant partie des corps de métiers chargés de les appliquer. Mais nous restons convaincus que pour le travailleur, appréhender le contexte et se positionner du côté des jeunes et de ce que le quartier leur fait faire, amène une chose essentielle : un parti pris méthodologique dans lequel les approches classiques voire même théoriques de la récalcitrance des jeunes sont dépassés, et où les ruses et manigances des jeunes pour contourner l'ordre établi d'ordinaire par les politiques (police de quartier par exemple) et même par les projets ne sont plus pertinents pour eux »<sup>5</sup>.

Il n'est donc pas anodin qu'une fois avoir compris et assumé son approche comme étant une approche territoriale, Échos Communication mette l'accent sur le territoire avec ses spécificités et ses ressources afin d'entamer un processus de développement plutôt « par le bas » impliquant les acteurs locaux. Une approche qui ne délaisse pas l'ouverture sur l'extérieur et qui se veut participative, globale et qui fait que les résultats en termes de participation, d'appropriation par les acteurs, de dynamiques à partir de la base ... soient à ce point visibles. On a pu voir dans la démonstration des impacts comment le quartier dans beaucoup de projets accompagnés est passé d'un simple lieu d'habitation à un lieu d'identification, puis à un lieu de revendication politique. La conclusion qu'Échos Communication tire elle de son intervention en terme de durabilité corrobore bien avec les analyses que nous faisons.

« Le fait de travailler en partenariat avec un ensemble d'acteurs permet de mutualiser les ressources. Nous veillons à chaque étape des projets de favoriser l'appropriation de chacun afin de poser dès le départ les conditions de durabilité. Toutefois ce processus prend du temps et peut donner l'impression d'être extrêmement énergivore. C'est la raison pour laquelle EC en 2020 accompagne le changement en adaptant son positionnement par rapport à l'état d'avancement des activités. Les acteurs ayant été renforcés suite à une première phase opérationnelle, EC occupe désormais une phase d'appui et conseil laissant ainsi davantage de place aux acteurs ».<sup>6</sup>

## 7. Recommandations et pistes inspirantes pour l'avenir

Plusieurs pistes nous semblent importantes à développer dans les interventions futures en Belgique de sorte qu'elles pourraient enrichir le nouveau programme 2022-2026 :

- Engager un travail de capitalisation de la démarche de « mise en projet » des institutions, organisations, et acteurs sociaux en Belgique.

Ce travail permettrait de mieux rendre compte de tout le travail en « sous-marin » qui doit se faire pour mobiliser les institutions qui, en raison de facteurs divers (surcharge des travailleurs, peu de compétences, peu intéressées à entreprendre des chantiers dans le champ du social). Il permettrait surtout de produire une sorte de guide de la mobilisation et de l'engagement. On ne se rend pas assez bien compte en réalité de toute la difficulté que cela demande de construire un partenariat quand les équipes dirigeantes dans les institutions ne portent pas elles même l'envie de le faire. Or, la capitalisation, du fait qu'elle rend visibles et publics les réalisations et leurs impacts devient alors une source de motivation.

- Dans le sillage de la capitalisation, en interne, prendre le soin de construire et de mettre en œuvre dans le travail quotidien des outils de suivi évaluation

Il s'agit de le faire dès le début d'intervention, avec des outils simples mais qui mettent efficacement en évidence les changements qui sont visés. C'est un outil différent d'un tableau de bord ou de rapportage des activités. Au besoin, en début de programme, il conviendra de se faire accompagner pour maîtriser les Approches Orientées Changements susceptibles d'être privilégiées.

- Renforcer l'approche territoriale

<sup>5</sup> Extrait du rapport d'évaluation à mi-parcours, 2019

<sup>6</sup> Extrait du rapport narratif du volet Belgique du programme quinquennal d'Échos Communication



De manière à pouvoir nourrir à la fois les terrains d'intervention, mais aussi la réflexion globale, en prenant appui sur des expériences concrètes, ce qui signifie aussi sortir des conceptions théoriques de la citoyenneté et de l'engagement pour les travailler – c'est-à-dire les « mettre au travail » – sur des problématiques concrètes : les rapports de genre, l'environnement, la délinquance, le décrochage scolaire, le mal logement... En quelque sorte, il s'agit de prendre de la distance avec les concepts habituels de la citoyenneté mondiale, des préjugés et discriminations qui deviennent rapidement creux s'ils ne permettent pas de mettre en évidence – et au travail – les vrais enjeux cités ci-dessus.

- Construire une véritable stratégie en même temps qu'un axe solide de plaidoyer.

Car l'idée de porter un plaidoyer demande, même de manière inconsciente, que les échelles d'interventions soient reconnectées, que les acteurs soient impliqués dans leurs spécificités, avec leurs ressources et possibilités, que les questions concrètes des populations soient portées à l'agenda politique, sans qu'il soit besoin uniquement de subir cet agenda au gré des crises et contingence diverses.