

Programme Triennal 2014-2016

# La rencontre humaine au cœur du développement

Rapport d'activités année 2014 soumis à  
la Direction Générale de la Coopération au Développement

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. Réflexions sur l'ensemble du programme .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Mener des recherche-actions pour montrer l'atteinte de résultats de nos interventions .....</b>	<b>7</b>
2.1 Le projet Coaching Territorial .....	7
2.1.1 Fiche explicative du projet.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2.1.2 Évolutions et réorientations significatives.....	7
2.1.3 Enseignements majeurs.....	8
2.1.4 Dimension genre .....	8
2.1.5 Dimension environnement.....	9
2.1.6 Evaluation .....	9
2.2 Le projet Harubuntu sur les migrants .....	9
2.2.1 Fiche explicative du projet.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2.2.2 Dimension genre .....	9
2.2.3 Dimension environnement.....	9
2.2.4 Evaluation .....	9
2.3 Le projet Améliorer la relation entre enfants marocains et enfants d'origine subsaharienne dans les écoles marocaines .....	10
2.3.1 Fiche explicative du projet.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>3. Education au développement pour que les citoyens découvrent les Africains dans leurs valeurs</b>	<b>10</b>
3.1 Le projet Ecole du Vivre Ensemble .....	10
3.1.1 Fiche explicative du projet.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.1.1 Enseignements majeurs.....	10
3.2 Le projet Tapaje .....	11
3.2.1 Descriptif du projet.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.2.2 Dimension genre .....	11
3.2.3 Dimension environnement.....	12
3.2.4 Evaluation .....	11
3.3 Le projet Harubuntu Nord.....	12
3.3.1 Fiche explicative du projet.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.3.2 Évolutions et réorientations significatives.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.3.3 Enseignements majeurs.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>4. Changer les pratiques des acteurs de la coopération pour que le relationnel et comportemental humain accroissent l'impact de leurs interventions.....</b>	<b>14</b>
4.1 Le magazine n'GO .....	14
4.1.1 Fiche explicative du projet.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4.1.2 Évolutions et réorientations significatives.....	14
4.1.3 Enseignements majeurs.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>5. Pour que le système de la coopération intègre mieux le facteur humain .....</b>	<b>16</b>
5.1 La campagne .....	16
5.1.1 Perspective .....	16
<b>6. Capitaliser les expériences pour mieux les partager .....</b>	<b>17</b>
6.1 Le blog et la veille .....	17
6.1.1 Perspectives .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
6.2 Nord : Évolutions et réorientations significatives.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
A. Leçons apprises intéressantes .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
6.2.1 Résultat 2 : la diffusion d'une information positive et porteuse d'espoir sur l'Afrique à partir du Nord a participé à la déconstruction des préjugés au sein du grand public belge.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
A. Dimension genre.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
B. Dimension environnement.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
C. Evaluation .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

6.3	Objectif spécifique Nord 2 : des représentant(e)s et membres des ANG sont sensibilisé(e)s à l'importance du facteur humain dans l'impact de leurs activités avec les partenaires du Sud. ....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
6.3.1	Résultat 1 : Des membres d'ANG du Nord ont changé de vision sur l'impact des préjugés et des comportements dans la relation aux partenaires et ont une connaissance des outils pour y faire face	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	A. Dimension genre et évaluation.....	14
	B. Dimension environnement.....	15
<b>7.</b>	<b>Maroc</b> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.1	Objectif spécifique 1: Un groupe d'acteurs (H/F) basés au Maroc démontrent l'impact positif d'un développement local ou territorial participatif sur les populations fragilisées. ....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.1.1	Vérification des Hypothèses .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.1.2	Résultat 1: un groupe d'élus locaux (H/F) a la capacité de faire aboutir un processus d'animation des acteurs locaux dans des projets de développement local ou territorial, y compris en mobilisant les populations fragilisées.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	B. Hypothèses .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	B. Dimension genre et environnement.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	C. Evaluation .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.1.3	Résultat 2 : les partenaires d'EC ont acquis des compétences en savoir, savoir-faire et savoir-être renforçant leurs activités de promotion et d'animation du développement local ou territorial	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	A. Hypothèses .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.1.4	Résultat 3 : La population locale (H/F) de quartiers de villes de la Région de l'Oriental a la capacité de faire aboutir des projets de vivre ensemble avec les migrants sur leur territoire....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusions</b> .....	<b>17</b>

*Un Président de Commune me montre un énorme bâtiment tout équipé.*

*Il me dit fièrement : « On va prendre une photo devant car c'est un grand projet de développement  
ici pour nous et la population ... »*

*Je lui demande pourquoi c'est fermé et pourquoi il y a un cadenas tout rouillé sur la grille d'entrée...*

*Il me répond que c'est trop éloigné des transports publics pour que les Associations et les  
Coopératives puissent s'y rendre, donc c'est inactif depuis plus de 2 ans...*

Gautier Brygo, travaille pour Echos Communication à Oujda, Maroc

# 1. RÉFLEXIONS SUR L'ENSEMBLE DU PROGRAMME

---

Fruit de la réflexion menée avec le Conseil d'Administration tout au long de l'année 2014, les différents projets qui se renforcent mutuellement au sein de l'association, sont aujourd'hui plus clairement structurés autour de quelques objectifs opérationnels. Ceux-ci se veulent opérationnaliser la vision et de la mission actualisées pour les 5 années à venir.

Objectif 1 : Mener des recherche-actions pour montrer l'atteinte de résultats de nos interventions

- Avec des partenaires, mener conjointement des actions de *recherches-actions* pour opérationnaliser et modéliser les attitudes, les réactions et les comportements humains pour surmonter les blocages qui entravent la dynamique de développement et accélérer l'atteinte du résultat désiré par les parties prenantes.
- Promouvoir et communiquer sur les *recherches-actions* pour qu'elles deviennent mainstream et appuyer la propagation par la constitution d'un pool de relais opérationnel.

Objectif 2 : Education au développement pour que les citoyens découvrent les Africains dans leurs valeurs

- *Education au développement* : Sensibiliser, conscientiser et promouvoir l'engagement des populations des pays du Sud et du Nord à instaurer des relations de réciprocité entre elles

Objectif 3 : Changer les pratiques des acteurs de la coopération pour que le relationnel et comportemental humain accroissent l'impact de leurs interventions

- *Changer les pratiques des acteurs de la coopération* : Rendre explicite la demande en savoir-être, animation et appropriation dans les actions de terrain et enrichir la gestion du personnel des acteurs de la coopération. Plus ponctuellement, de la consultance auprès d'acteurs sera menée.
- Améliorer les capacités de conception et d'action des acteurs de transformation à travers la *recherche, la formation et l'échange de bonnes pratiques*. L'Approche Neurocognitive et Comportementale constitue un socle méthodologique de référence.
- *Sensibiliser, promouvoir l'échange du capital humain et intellectuel et accompagner à la mise en œuvre de changements effectifs* dans une meilleure prise en compte du comportemental dans la coopération au développement. Cette démarche sera soutenue tant au Nord, qu'au Sud, qu'entre le Sud et le Nord

Objectif 4 : Pour que le système de la coopération intègre mieux le facteur humain

- *Changer le système* : Se battre pour amender les systèmes de coopération, nationaux et internationaux, pour qu'ils intègrent de manière plus explicite le comportemental humain dans leurs modes d'interventions et d'évaluation.

Objectif 5 : Capitaliser les expériences pour mieux les partager

- *Capitaliser* : Créer une plateforme de connaissance et d'échanges qui devienne une référence pour tous ceux qui veulent partager des approches ou outils ou qui veulent s'en inspirer

Ce rapport d'activités sera structuré selon cette arborescence, en présentant chacun des projets menés en regard des directions prises par l'association. Lorsque d'application, les évolutions significatives ainsi que les leçons apprises seront également détaillées par rapport à ce que mentionne la fiche.

Parallèlement à un regard plus approfondi sur chacun des projets, l'association s'est également penchée sur des aspects transversaux à tous les projets. Le premier vise à analyser plus systématiquement en quoi les projets peuvent interpeller *les rôles occupés par les femmes* dans le développement, tant au Maroc qu'en Belgique, ces rôles étant souvent imposés et rarement choisis.

En effet, le postulat de l'association est qu'un développement pertinent et soutenant passera par un rôle accru des femmes dans la détermination des orientations et de leur mise en œuvre. Le deuxième est de se pencher sur les impacts environnementaux de nos activités. Ils sont certes relativement limités mais méritent cependant de réduire les impacts écologiques conséquents aux décisions prises ainsi qu'à notre propre fonctionnement. Le troisième et dernier est de planifier très tôt dans le déroulement des projets *les bienfaits d'une évaluation*. Les rôles qu'elle peut varier d'un projet à l'autre, comme ce rapport d'activités l'illustrera.

Enfin, nous innovons cette année en vous proposant cette année des fiches par projet, en décrivant tout particulièrement ce qu'ils génèrent comme résultats (à court terme) et comme impact (à long terme) sur les publics-cibles visés. Seront reprises également les principales leçons apprises du projet au moment de l'établissement de ces fiches. Elles sont volontairement limitées à 2 pages pour se concentrer sur l'essentiel et se retrouvent en annexe. Nous espérons que le lecteur appréciera.

En vous souhaitant une bonne lecture de ce rapport,

Miguel de Clerck  
Directeur

## **2. MENER DES RECHERCHE-ACTIONS POUR MONTRER L'ATTEINTE DE RÉSULTATS DE NOS INTERVENTIONS**

---

### **2.1 LE PROJET COACHING TERRITORIAL**

Voir fiche en annexe 1.

#### **2.1.1 Évolutions et réorientations significatives**

**Le Maroc en état d'alerte maximal :** Le Maroc n'est pas immunisé d'un contexte international caractérisé par des faits d'arme et des déclarations de déstabilisation perpétrées par l'Etat Islamique. La Lybie est en proie à une quasi implosion, avec des risques de déstabilisation de la région, en commençant par l'Algérie et le Maroc. En août 2014 déjà, le Maroc avait décrété l'état d'alerte maximal<sup>1</sup> en réponse à de fortes présomptions de devenir cible potentielle d'attentats terroristes. Le Royaume craint particulièrement ses propres ressortissants qui sont plus de 3.000 qui combattent en Syrie et en Irak, dont près de 2.000 sont porteurs d'un double passeport.

Par ailleurs, et réagissant à des rapports mettant en garde contre des attaques semblables à celles du 11 Septembre 2001 ciblant les Etats-Unis d'Amérique, le Maroc a mis ses Forces armées royales (FAR) en état d'alerte maximale. Celles-ci viennent de déployer des défenses anti-aériennes, entre autres à l'est du pays près des frontières avec l'Algérie, soit à Oujda. Cette situation n'a pas encore d'incidence sur le bon déroulement des activités mais représente néanmoins la prise en considération d'un nouveau risque potentiel. Les actions d'atténuation consistent à monitorer l'évolution de la situation et d'observer des règles de prudence et de sécurité renforcée.

**La dynamique régionale résulte en un changement d'échelle beaucoup plus important que prévu:** La logique de projet qui consistait à viser en année 1 une intervention de coaching territorial dans 3 sites-pilotes s'est fait rattraper par une logique institutionnelle régionale : le travail s'opère aujourd'hui dans 7 provinces avec, à chaque fois au moins 2 sites-pilotes par province, soit 16 communes dans lesquelles le projet est mené conjointement. L'effet de l'appropriation par les acteurs locaux a généré une diversité de territoires d'intervention confondant tous les partis politiques locaux et toute la diversité de la région, sans capacité de choix. Le projet est capable de répondre à cet engouement grâce à sa stratégie d'intervention : le faire-faire (le coopérant coordonne beaucoup plus qu'il ne fait) et l'agencement des effets leviers (création d'un nouveau métier, celui de coach territorial, qui rencontre beaucoup de succès tant du côté des prestataires que de celui des bénéficiaires du service).

**Le coaching territorial régional sert d'exemple au coaching territorial dans les communes.**

La légitimité régionale est acquise grâce au pilotage du projet par un comité de suivi, dont les membres représentent les organisations régionales, en miroir des principales parties prenantes qui se retrouvent au niveau communal : des représentants des autorités régionales (Wilaya), de la société civile (l'Entraide Nationale et L'Agence de Développement Social de l'Oriental), des agences de développement régional (l'Agence de l'Oriental), de l'entrepreneuriat régional (le Centre Régional d'Investissement de l'Oriental) ainsi qu'Echos Communication (appuyé par un partenariat avec le CGLUA qui donne une représentation thématique continentale). Ce pilotage conjoint est de plus durable car est ancré dans des institutions.

**L'engouement régional a pris le pas sur une approche managériale de planification et de capitalisation.** L'année 2015 devra consolider les acquis et asseoir la dynamique une fois celle-ci arrivée à son rythme de croisière. Cela passera par des programmes de formation en interne dans les associations et dans les administrations publiques, par de la gestion des connaissances pour capitaliser et modéliser, pour organiser le mentoring et l'accompagnement de la mise en œuvre du coaching territorial, etc. Là où l'année 2014 a déclenché une demande importante de la part des communes, l'année 2015 se penchera sur une consolidation de l'offre des services.

---

<sup>1</sup> Le Maroc craint des attaques terroristes de Daech : Le Maroc en état d'alerte maximale, par Moncef Wafi, Le Quotidien d'Oran, 19 août 2014

**Adaptation de la stratégie d'intervention** : La planification initiale tablait sur une stratégie d'intervention en tâche d'huile : commencer par 3 communes et s'étendre petit à petit sur base de l'expérience acquise. Cette stratégie ne tenait pas compte de la dynamique régionale qui a mis l'accent sur le recrutement des communes sur base volontaires (ownership), sans autoriser des interventions-pilotes. La nouvelle stratégie est de s'étendre par phase, simultanément sur l'ensemble des communes.

### 2.1.2 Enseignements majeurs

**La mise en place d'un processus d'appropriation (ownership) et la mise en responsabilités (empowerment) est souvent opposée à l'atteinte de résultats à court terme.** C'est le piège dans lequel EC est tombé dans le programme triennal précédent en devenant interventionniste devant le manque de résultats, ce qui ne fait qu'enclencher une dynamique de déresponsabilisation. Et pourtant, cette manière de construire des fondations, malgré les tensions, est une étape indispensable qui permettra de concrétiser le changement d'échelle et l'ancrage durable.

**Le détachement de fonctionnaires aux commandes du projet est une très bonne chose** car il permet de naviguer dans les arcanes de l'administration. L'apport des stagiaires est source de créativité et indispensable pour absorber une partie de la charge de travail.

**La co-direction d'un tel programme sur base du modèle administration publique locale – partenaire extérieur** (à travers un comité de suivi) est un réel succès et peut être source d'inspiration pour d'autres intervenants au Maroc.

**La diversité des profils des participants** (fonctionnaires, consultant, enseignant, associatif) à la formation offre de multiples stratégies de désengagements et une riche expérience de groupe.

**La négociation de Protocoles d'Ententes** signés avant de parler d'engagement financier et de plans d'actions permet de faire mûrir les projets, la vision, les concepts...et surtout d'associer toutes les parties prenantes.

Cette dynamique d'engouement n'aurait pu avoir lieu sans **l'intervention d'une personne extérieure au système actuel en place, le coopérant** : sa neutralité et sa posture de coach (intervenir sur les processus et non sur les contenus en maniant l'art du questionnement) permet de réunir des personnes qui habituellement ne se parlent pas, ne se connaissent pas et ne travaillent pas ensemble. L'incarnation des valeurs prônées à travers son savoir-être lui confère crédibilité. Enfin, la dynamique est créée à travers ses interventions et ses stimulations, sans jamais déresponsabiliser les acteurs.

Les **principaux accélérateurs de changements**, d'acquisition de savoir-faire et d'apprentissage durables de savoirs ont été l'implication de **compétences locales** au service d'une vision novatrice ainsi que la mise à disposition de temps nécessaire pour **l'accompagnement sur le terrain**, pour dépasser les peurs légitimes des premières mises en œuvre. Ainsi, les coachs référents de Casablanca et de Rabat sont des « héros » aux yeux des acteurs de la Région de l'Oriental : ils ne sont pas perçus comme des professeurs ou des techniciens ou des consultants...ils sont de la famille avec des compétences à partager !

### 2.1.3 Dimension genre

La dimension genre a déjà été introduite de deux manières différentes :

- **La sélection des coachs formateurs a visé la parité hommes et femmes et a réussi : 3 femmes – 3 hommes.** Les effets durant la formation ont été immédiats : des problématiques reflétant une inégalité homme-femme au Maroc ont été soulevées par les participantes. Les femmes coachs formatrices ont tout de suite saisi la problématique et ont pu partager leur expérience sur le sujet.
- **La sélection des candidats à la formation n'a pas visé cette parité mais s'est plutôt appuyée sur les compétences des candidats.** Sur les 28 candidats, 7 sont des femmes.



Dans un futur proche, une question cherchant à mieux cerner les barrières liées au genre dans le développement local sera comprise plus systématiquement dans les questionnaires visant à établir une photographie du temps 0.

La formation que l'équipe est en train de suivre avec Le Monde selon les Femmes sur le genre va nous permettre d'approfondir cette analyse et d'identifier plus finement les leviers d'actions les plus adéquats pour avoir plus de poids sur cette problématique.

#### 2.1.4 Dimension environnement

La dimension environnement a été abordée en substituant les vols Oujda – Rabat par des voyages en train de nuit. La perception des habitants de Oujda de voir arriver les coachs formateurs en train est très positive : elle tranche avec les préjugés qu'ils peuvent avoir par rapport aux gens de la ville, qui prennent les gens de la campagne pour des paysans.

Dans la région, lors des visites terrain, les véhicules sont indispensables et, à ce jour, il n'existe pas beaucoup d'autres alternatives fiables.

#### 2.1.5 Evaluation

La certification de la formation dispensée aux apprentis-coachs par l'International Coach Federation (voir <http://www.coachfederation.be/fr/icf-belgique/icf-dans-le-monde>) n'est rien d'autre qu'une évaluation, à cette différence près que le cahier de charge est imposé par eux et non pas par l'évalué. Malgré l'attention portée à obtenir cette certification, si cela ne devait pas être le cas, l'ICF fera part des remarques et des points d'améliorations à intégrer pour améliorer la qualité, suffisamment pour être certifié.

Même en cas de certification, l'ICF réitère un audit tous les 3 ans et exige des mesures de formations continues de la part des acteurs.

## 2.2 LE PROJET HARUBUNTU SUR LES MIGRANTS

Voir la fiche projet en annexe 2.

Ce projet a la particularité de se dérouler parallèlement au Maroc et en Belgique, en visant un renforcement mutuel des deux activités.

#### 2.2.1 Dimension genre

Dans la création de l'outil, nous avons été attentifs à ce qu'il y ait des hommes comme des femmes d'origine sub-saharienne qui partagent leur parcours migratoire.

Par ailleurs, dans les lieux de rencontre, certains lieux seront spécifiquement féminins afin de voir dans quelle mesure cela aura un impact sur une libération de la parole.

Ensuite, c'est une femme qui a été engagée comme coordinatrice du projet Harubuntu au Maroc. Safae est une personnalité qui a elle toute seule déconstruit les préjugés par les actions qu'elle mène. Par le métier qu'elle exerce elle sort du statut parfois attribué à la femme dans la société marocaine. Enfin, lors de la phase de lancement de projets collaboratifs, nous serons attentifs à la dimension genre.

#### 2.2.2 Dimension environnement

Dans le cadre de la collaboration active entre Waterloo et Oujda, nous tentons de limiter les déplacements en avion au strict minimum (3 rencontres par an) et à côté de cela, nous organisons des réunions hebdomadaires par Skype permettant d'assurer une collaboration de qualité entre les équipes.

#### 2.2.3 Evaluation

**L'objectif de l'évaluation** : Formation et partage d'une méthodologie pour développer en interne une compétence en auto-évaluation sur des projets migratoires. Comme il s'agit d'une nouvelle thématique abordée par EC, l'évaluation a comme objectif d'accompagner les responsables des activités en lui transmettant les grands réflexes qui font déjà l'objet d'un consensus opérationnel. Ceci nous permet de nous focaliser sur la valeur-ajoutée de l'ONG : le travail sur les dynamiques humaines.

**Le moyen** : Rencontres ponctuelles et régulières (tous les 3 mois) pour expliquer les activités, avoir son regard et lui soumettre les questionnements rencontrés. Altay Manco, directeur de l'IRFAM (voir <http://www.irfam.org>), nous offre des résultats de la recherche qui répondent à nos questions, ainsi que son expérience de terrain. La question des indicateurs revient à chacune des réunions.

Les principales conclusions de l'année 2014 sont les suivantes :

1. **Changement de logique** : Passer d'une logique de campagne de sensibilisation à une logique de mise en place de campagnes de mobilisations d'acteurs.
2. **Parrains**  
Constituer au niveau d'Oujda une association de faits avec des parrains au-dessus de tout soupçon : 10 personnalités d'Oujda qui engagent que l'action est non-menaçante qui prêtent leur nom au projet et qui sont prêts à créer des ponts avec la Belgique. Délais : pour dans 6 mois
3. **Mesure d'impact** : Ce qui est palpable en termes d'impact : création de structure, appui des autorités locales, fédérer des acteurs.
4. **Indicateurs de durabilité** : Un projet qui se termine avec un autre projet dans les cartons est un indicateur de réussite. D'ailleurs ce serait aussi intéressant de montrer que les bénéficiaires du premier projet deviennent partenaires /acteurs du nouveau projet. Au niveau des ateliers, ce serait intéressant que les parties prenantes de l'atelier soient les parrains/ambassadeurs de la démarche et montrer les projets qui naissent à partir d'eux. Ces personnes sont des têtes de pont et symbolisent des exemples de migration réussies.
5. **Mesurer l'évolution des relations/collaborations** : possibilité d'établir un sociogramme des relations dans le temps et voir comment celles-ci se démultiplient dans la durée. Une mesure d'impact pourrait être de montrer que la taille du sociogramme a doublée.

## **2.3 LE PROJET AMÉLIORER LA RELATION ENTRE ENFANTS MAROCAINS ET ENFANTS D'ORIGINE SUBSAHARIENNE DANS LES ÉCOLES MAROCAINES**

Voir la fiche projet en annexe 3.

Ce projet est clôturé mais connaît probablement une suite pour appliquer les leçons apprises à plus d'écoles au Maroc.

## **3. EDUCATION AU DÉVELOPPEMENT POUR QUE LES CITOYENS DÉCOUVRENT LES AFRICAINS DANS LEURS VALEURS**

---

### **3.1 LE PROJET ECOLE DU VIVRE ENSEMBLE**

Voir la fiche projet en annexe 4.

#### **3.1.1 Enseignements majeurs**

**Sous-estimation des difficultés à entrer dans les écoles avec des activités de sensibilisation.** Malgré la reconnaissance par l'Institut de la Formation en cours de Carrière de notre formation, gage de reconnaissance du professionnalisme de notre approche, cela n'a pas constitué un argument facilitateur pour entrer au sein des écoles du primaire. L'absence de notoriété d'EC n'a pas non plus facilité les choses. De plus, la fenêtre de temps pour introduire une thématique comme projet d'école (nécessaire pour obtenir l'assentiment de l'ensemble du corps éducatif), s'est avérée beaucoup plus courte que prévue: de mi-avril à mi-mai. Le recrutement des écoles n'a effectivement pu commencer qu'en septembre 2014.

Les **dramatiques événements de Charlie Hebdo en début d'année 2015 ont renforcé à la problématique du Vivre Ensemble** : des demandes d'écoles du secondaire sont apparues. Un pilote sera plus que probablement mené avec l'Institut Sainte Anne de Gosselies.

**Introduction d'un ancrage dans la formation Ecoles du Vivre Ensemble :** Un nouvel indicateur verra le jour : la co-construction par les enfants (les ados) de la *charte du Vivre Ensemble*, en passant par la création d'un jeu intitulé « Le Jeu des Valeurs » qui sera un outil d'animation à disposition des instituteurs, sans intervention de tiers intervenants.

### 3.1.2 Evaluation

Pour savoir si et comment le processus de formation des équipes pédagogiques génèrent des résultats, nous ferons appel à l'Université de Paix (Namur) pour développer et utiliser un set d'indicateurs permettant d'évaluer l'impact sur les enfants, phase qui n'a pas encore commencé. Cette évaluation externe sera menée en 2015 dans 2 écoles sur les 6 en cours sur le projet EVE. En effet, cette activité est la plus novatrice pour notre association et requiert donc des investissements importants. Ceci n'est pas le cas pour l'activité Tapaje, par exemple, pour laquelle il n'y aura pas d'évaluation.

Les termes de référence concerneront

- une étude d'impact (systémique et individuelle sur le corps enseignant de l'école, direction et éducateurs compris) ;
- des recommandations sur notre pédagogie et nos pratiques pour accroître les impacts et les ancrer dans le futur, et
- des outils de récolte des informations adaptés au contexte spécifique des écoles qui permettront d'évaluer (questionnaire, fiches d'auto-évaluation, ...)

L'objectif sera de non seulement entrer dans un processus d'amélioration continue de nos activités, mais d'acquérir de nouvelles méthodologie d'auto-évaluation de nos propres d'activités dans le futur. Il est finalement hautement probable que certaines de nos collaborations, également actives dans le domaine de la pédagogie, s'associent à la réflexion et l'enrichissent.

## 3.2 LE PROJET TAPAJE

### 3.2.1 Principales leçons apprises

**Un impact immédiat fort, mais est-il durable ?** Il est donc possible d'avoir un impact sérieux en 4 heures de formation. Ceci étant, une évolution d'un point en moyenne recouvre des réalités très disparates : certains évoluent peu (généralement ceux pour lesquels la prise de conscience est déjà présente) et d'autres beaucoup (ceux qui passent de l'inconscient au conscient sur beaucoup de points). Par ailleurs, il serait intéressant de mesurer l'évolution à un an d'intervalle : dans la suite de TAPAJE, cela sera proposé aux professeurs avec lesquels nous collaboreront.

**Le temps disponible limite l'ambition.** L'ensemble des étudiants se dit mieux outillé pour aborder la question des préjugés. La réalité est probablement que, étant donné le temps imparti, nous devons modestement nous contenter d'un travail de prise de conscience réflexive des étudiants sur leurs propres préjugés et pratiques discriminantes. Nous ne disposons pas de levier de passage à l'acte autre que l'adhésion volontaire des étudiants.

**La réforme Marcourt a rendu l'accès aux Hautes écoles et Universités plus problématique :** L'année académique 2014-2015 aura été une année de transition pour les Hautes écoles et les universités. Le décret Marcourt a eu des effets en cascade sur les cours qui doivent désormais être coordonnés par plusieurs professeurs en fonction des matières. Le premier trimestre 2014 (septembre à décembre) a été une période transitoire pour bon nombre de professeurs avec lesquels nous sommes en contact. Pour l'essentiel, aucun ne voyait clairement comment articuler les formations que nous donnons avec les nouvelles exigences du décret. Une nouvelle approche s'impose.

**Extension aux étudiants avec d'autres types de formation :** Les étudiants en communication et en journalisme ne sont plus les seuls à être concernés par les formations. Les étudiants qui dans leurs études, à travers des projets et leur formation sont amenés à traiter de l'interculturalité et des rapports Nord-Sud sont concernés par le projet. Echos Communication a déjà été sollicité et nous avons planifié deux interventions : une à la Haute Ecole de Bruxelles - Debré (à Uccle) et une autre à la Haute Ecole de Louvain-La-Neuve.

### 3.2.2 Dimension genre

Dans l'activité Tapaje, nous avons été confrontés à une question de choix par rapport aux évaluations en matière de genre. Les années précédentes nous ont en effet montré que l'essentiel du public d'étudiants auquel la formation est donnée est constituée dans une très forte proportion (de 75% à 100%) de jeunes femmes. Pour conserver l'anonymat des formulaires d'évaluation, nous avons décidé d'enlever le paramètre concernant le sexe du répondant, et ce afin d'éviter qu'un jeune homme seul puisse être identifié. Même s'il n'y a que deux ou trois répondants de sexe masculin, la problématique de l'anonymat reste entière puisqu'il est assez aisé d'identifier quelle personne a répondu quoi. Nous changeons de procédure cette année pour pouvoir faire une analyse plus pointue sur la réactivité de la formation en fonction du genre. Nous allons remettre l'identification du sexe mais activerons le paramètre oralement en fonction de la situation.

### 3.2.3 Dimension environnement

Ce sont les déplacements qui génèrent les principales nuisances : la quantité de supports papier distribuée lors des formations est faible et tombe sous une politique d'approvisionnement qui tient compte de l'argument environnement.

Conscients de cet aspect, nous donnons néanmoins une priorité à la diversité des écoles dans lesquelles nous intervenons ainsi qu'au degré de motivation de la direction et des enseignants. Dans tous les cas, nous privilégions une utilisation plus intense des transports en commun quand les modalités pratiques le permettent.

## 3.3 LE PROJET HARUBUNTU NORD

Deux journaux avec lesquels EC a collaboré en 2014 atteignent un CIM de ±50, 000 lecteurs : De Morgen (57,500) et Le Ligueur (44,000).

La collaboration avec De Morgen a eu lieu dans le cadre de la commémoration des 20 ans du génocide rwandais : une série de 6 portraits a été publiée, dont 5 sont des lauréats Harubuntu, un article chaque jour du 30 mars au 4 avril. L'introduction à la série était la suivante : *"De Rwandese genocide gaf aanleiding tot een grote Afrikaanse oorlog waarbij op het grondgebied van Congo negen naties een jarenlange strijd uitvochten die die 5 miljoen doden maakte. De Morgen-journalist Koen Vidal en fotograaf Tim Dirven gingen in België, Rwanda en Congo op zoek naar overlevenden die ondanks het geweld blijven geloven in de toekomst van hun land en een belangrijke rol spelen in de wederopbouw."*

Haar missie  
Kansarme vrouwen helpen met een rookdrukkerij

# Florida Mukarubuga

Deel 5 van genocideschlachtoffer tot CEO van een biobedrijf

## 'De overlevenden hebben ons nodig, de doden zijn dood'



Florida Mukarubuga met haar dochter en een vriendin. Foto: Tim Dirven

Na de genocide van de moord op haar overlevende dochter, Florida Mukarubuga, heeft ze niet meer zinnen. Maar die nog te zien vrouwenorganisatie, herenacht in haar levenslicht en bovent een succesvolle bedrijf uit voor de productie van bio-broden.

Wanneer Mukarubuga wordt genoemd, wordt er vaak gesproken over haar succesvolle onderneming. Ze is nu de CEO van een biobedrijf dat broden produceert. Dit is een groot succes voor een vrouw die in 1994 haar dochter verloor aan de gevolgen van de genocide.

Florida Mukarubuga is een vrouw die in 1994 haar dochter verloor aan de gevolgen van de genocide. Ze is nu de CEO van een biobedrijf dat broden produceert.

Resilientie  
Makarubuga heeft een sterke wil om te overleven. Ze heeft haar dochter teruggehaald en is nu een succesvolle ondernemer.

Na zijn onderwerpen, werken jullie samen. Door over de tijd heen, worden jullie vrienden.

De genocide van 1994 was een grote tragedie. Maar Mukarubuga heeft haar dochter teruggehaald en is nu een succesvolle ondernemer.

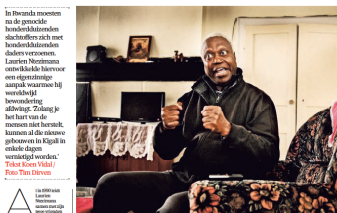
Morgen, Deel 6  
Makarubuga's succesvolle onderneming helpt andere vrouwen.

Zijn missie  
Schakelen en daders die bij elkaar brengen met een unieke methode.

# Ntezimana

Deel 4: de supervevozer

## 'Samen intelligent worden in plaats van samen beest zijn'



Ntezimana met zijn vrouw en kinderen. Foto: Tim Dirven

In Rwanda worden nu de genocideschlachtofferen met hun daders verbonden. Ntezimana heeft een unieke methode ontwikkeld om daders te vinden en te confronteren.

Supervevozer  
Ntezimana is een man die daders van de genocide heeft gevonden en geïdentificeerd.

Werk van lange adem  
Ntezimana heeft jarenlang gewerkt aan zijn methode om daders te vinden.

'Ik heb twee dochters verloren, maar ik heb ze teruggehaald. Samen zijn we nu een familie.'

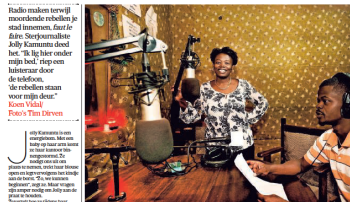
Morgen, Deel 5  
Ntezimana's methode wordt steeds meer bekend.

Haar missie  
Met haar radiozender de vrede in Oost-Congo afbrengen.

# Jolly Kamuntu

Deel 2: de Congolese radiozender Jolly Kamuntu

## Radio van en door het volk



Jolly Kamuntu in zijn radiozender. Foto: Tim Dirven

Radio maken terzijf, maar de radiozender is een belangrijk middel om de vrede in Oost-Congo af te brengen. Jolly Kamuntu is de oprichter van deze radiozender.

Als we bij de radio gaan, worden we ons van de vrede bewust. De radiozender helpt om de vrede te brengen.

De radiozender is een belangrijk middel om de vrede in Oost-Congo af te brengen. Jolly Kamuntu is de oprichter van deze radiozender.

Morgen, Deel 3  
De radiozender helpt om de vrede te brengen.

Zijn missie  
Kinderen in Oost-Congo van de straat en uit reddegeners halen.

# Murhabazi Namegabe

Deel 6: redder van 4.000 kindsofaders

## 'Ik bleef inpraten op de krijgsheren tot ze me de kinderen meegaven'



Murhabazi Namegabe met kinderen. Foto: Tim Dirven

Murhabazi Namegabe heeft 4.000 kinderen gered van de straat en uit de handen van de krijgsheren. Hij heeft hen teruggehaald en hen in veiligheid gebracht.

Verzoeking  
Namegabe heeft de krijgsheren overtuigd om de kinderen te laten gaan. Hij heeft hen teruggehaald.

'Wij zijn een van de weinige media in Congo met een politiek wettelijk dat ze voor onze micro-huizen kunnen bouwen.'

Morgen, Deel 5  
Namegabe's succesvolle onderneming helpt andere kinderen.

DE TOYOTA STOCKMAGIENS VERDOMMENEN RAZENDEN... WACHT NIET LANGER... TOYOTA

## 4. CHANGER LES PRATIQUES DES ACTEURS DE LA COOPÉRATION POUR QUE LE RELATIONNEL ET COMPORTEMENTAL HUMAIN ACCROISSENT L'IMPACT DE LEURS INTERVENTIONS

### 4.1 LE MAGAZINE N'GO

Voir la fiche projet en annexe 5.

#### 4.1.1 Évolutions et réorientations significatives

**Les activités qui s'adressent au public-cible des ONG se déclinent ou se déclineront en une ligne cohérente de produits de communication complémentaires.** Le magazine n'GO est ou sera dans un futur proche (mi-2015 au plus tard) complété d'un blog (reprenant une re-publication d'articles individualisé du magazine ainsi que des textes qui n'ont pu être insérés dans le magazine), d'une publication sur les réseaux sociaux, de l'organisation de débats ouverts au public-cible pour prolonger et réactiver le contenu du dossier du magazine, d'une veille pouvant servir de ressource aux lecteurs du magazine et d'un magazine plus politique : les Carnets de n'GO<sup>2</sup>. La principale justification qui sous-tend cette nouvelle stratégie est la courbe de l'oubli<sup>3</sup> qui ne peut qu'être contrecarrée par des activités de réactivation : des rappels pour renforcer les messages. Cette nouvelle stratégie a comme principale conséquence que le magazine n'GO est passé d'une publication mensuelle à bimestrielle (1x/2 mois).

**La construction de collaborations structurelles** avec d'autres acteurs de la coopération pour qu'ils s'approprient de notre approche (relais) et la diffusent vers un public plus large (effet levier).

**Organiser une meilleure convergence avec l'agenda des acteurs de la coopération** et participer aux débats avec une approche qui favorise les relations humaines et la construction participative. Exemples :

- i. Partenariat avec UCOS (Universitair Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking)
- ii. Partenariat avec les « Ontwikkelingsdebatten »

#### 4.1.2 Dimension genre et évaluation

Et si nous appliquons nos propres grilles d'analyses à nos activités ? Quelles sont les stéréotypes, dont celui du genre mais pas exclusivement, que nous véhiculons à travers la publication de notre magazine n'GO ?

Certaines prises de conscience sont déjà présentes :

- Notre politique d'images est plus masculine que féminine. Qu'en est-il des textes ?

<sup>2</sup> Les Carnets de n'GO sont des analyses avec un focus systémique et critique, visant à mettre en place un changement sociétal qui réponde aux défis et aux enjeux majeurs. Les carnets permettent aux lecteurs de n'GO Magazine de creuser plus profondément l'impact des enjeux auxquelles les individus et les groupes sont confrontés sur le système sociétal et/ou de la coopération et l'impact du système sur les individus et les groupes.

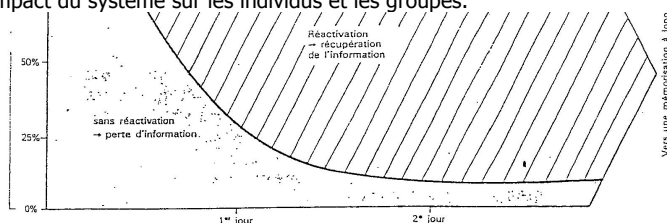


FIG. 20. — Les activités de réactivation, intervenant à des moments convenablement programmés, peuvent maintenir la mémorisation à un niveau élevé.

- Nous avons une politique qui veille à introduire un équilibre entre les experts masculins et féminins. Est-ce que les questions qui visent à réduire les inégalités des genres est pour autant abordée ?
- Nous avons identifié des questions récurrentes aux personnes interviewées qui seront posées systématiquement à l'avenir. Quels autres stéréotypes (culturels, historiques, dans la relation interculturelle) dont nous ne sommes pas conscients jalonnent nos publications ?

Ce sera l'objectif d'une évaluation externe : pour prendre consciences de nos propres stéréotypes et biais et pour améliorer l'impact de notre sensibilisation.

Cette évaluation sera menée en 2015.

#### 4.1.3 Dimension environnement

La principale décision prise au sujet de cette dimension est de ne pas imprimer le magazine n'GO sous format papier de manière systématique. Et cela ne sert pas les objectifs poursuivis car le degré de lecture en est diminué. Cette politique n'est pas pour autant remise en question.

## 5. POUR QUE LE SYSTÈME DE LA COOPÉRATION INTÈGRE MIEUX LE FACTEUR HUMAIN

---

- *Changer le système* : Se battre pour amender les systèmes de coopération, nationaux et internationaux, pour qu'ils intègrent de manière plus explicite le comportemental humain dans leurs modes d'interventions et d'évaluation.

### 5.1 LES FORMATIONS DES ACTEURS DE LA COOPÉRATION

Une table-ronde a été organisée en avril (voir annexe 10 pour le compte-rendu) rassemblant 10 personnes de 5 ONG différentes, dont EC. Elle a surtout permis de confirmer à l'unanimité que le thème de la déconstruction des préjugés est unanimement perçus par les ONG présentes comme rassembleur car transversal à nombreuses de nos activités. L'approche d'EC, qui aborde le préjugé à travers son mécanisme mental plutôt que par son contenu, représente également un positionnement apprécié. Le résultat de cette table-ronde est double :

- Elle a conduit à l'**organisation de 4 journées de formation de formateurs** au sein du secteur pour partager, enrichir et transmettre l'approche spécifique d'EC. En guise de formation-test, d'apprentissage des pratiques et compétences existantes du secteur et de mise de la thématique à l'agenda des ONG. Ces journées de formation ont eu lieu entre février et mars 2015.
- Elle a également conduit au **développement d'une nouvelle stratégie** interne à EC **permettant de mobiliser cet intérêt pour la déconstruction des préjugés au service de l'indicateur de l'objectif spécifique 2**, soit la rédaction en intelligence collective avec le secteur d'un document de recommandation(s) à la DGD en matière de relationnel humain.

### 5.2 LA CAMPAGNE

#### 5.2.1 Perspective

Intégration des différents produits et activités pour les mettre au service d'un double livrable : **une campagne annuelle et la rédaction d'un document de recommandations** de best practices en matière de relationnel humain, fruit d'une concertation entre ANG. Pour réussir une mobilisation effective des ANG, en complément des publications et débats, EC doit également produire 2 pierres angulaires supplémentaires :

- iii. des carnets plus politiques (analyse critique du système et des cadres qui favorisent ou non les valeurs et l'approche promue par l'ONG), en complément au magazine qui a une vocation plus technique et pragmatique.
- iv. des transmissions sous forme de formation de formateurs (voir annexe 12 pour le compte-rendu) aux ONG intéressées. La formation présentielle offre, outre le transfert de savoirs et de savoir-faire, une possibilité de faire vivre la matière par les participants, ce qui se traduit beaucoup plus fréquemment en ancrage profond.
- v. une approche de construction participative avec les ONG collaboratrices pour qu'elles puissent plus facilement s'approprier la campagne et donc la traduire plus efficacement à travers leurs outils de prédilection.

Le thème de la campagne de l'année 2015 sera « La déconstruction des préjugés ».

Cette stratégie remplace donc l'intention initiale d'organiser un colloque en année 3 du programme. Les moyens financiers qui y étaient réservés vont être répartis sur les années 2015 et 2016 et être remplacés par l'organisation d'événements plus légers, plus ciblés, plus fréquents et moins onéreux et par l'engagement d'une personne coordinatrice de l'ensemble dès 2015.



## **6. CAPITALISER LES EXPÉRIENCES POUR MIEUX LES PARTAGER**

---

- *Capitaliser* : Créer une plateforme de connaissance et d'échanges qui devienne une référence pour tous ceux qui veulent partager des approches ou outils ou qui veulent s'en inspirer

### **6.1 LE BLOG**

Le Blog n'GO vise à fournir du contenu plus fréquemment et à inviter au débat à travers des articles courts qui prennent clairement position. N'GO Blog reprend aussi des articles du Magazines qui, retiré de leur forme 'magazine', peuvent attirer des publics plus spécifiques selon la thématique abordée.

## **7. CONCLUSIONS**

---

Il est marquant de constater que la plupart des chemins annoncés dans le plan triennal 2014-2016 pour aboutir aux résultats annoncés sur les 3 ans est linéaire. Après une année de fonctionnement, cela s'avère rarement le cas : l'évolution paraît plutôt exponentielle.

Cela s'explique probablement par la grande attention accordée par les équipes d'EC à tout ce qui est empowerment et ownership. Faire prendre conscience qu'une personne vulnérable a le potentiel d'être actrice (empowerment) d'une démarche à laquelle elle croit (parce qu'elle l'a conçue ou parce qu'elle se l'est appropriée), avant qu'elle ne devienne enfin réellement actrice, est la logique suivie. Les deux premières phases sont invisibles, car elles passent par des échanges, des débats, des remises en question, des conflits ou des phases de tension. Elles ne se traduisent donc pas en résultats mais se caractérisent par des échanges. Elles permettent par contre de construire des fondations sur lesquelles les résultats vont pouvoir prendre d'autant plus d'envergure.

L'activité de coaching territorial est emblématique à ce sujet : la mobilisation en cours est nécessaire pour garantir les changements comportementaux ultérieurs.

L'autre principale leçon tirée du rapport d'activités 2014 est que nous avons ouvert une fois de plus la boîte des indicateurs, signe que la marge de progrès est encore réelle. Pas facile en effet de mesurer le degré de sensibilisation et les changements d'attitude. Et même avec les indicateurs de changements comportementaux, comment sonder l'ancrage profond du changement ? Aussi, nous avons choisi la voie pragmatique : nous gardons ce qui marche tout en tentant de développer mieux. Tout en continuant nos recherches d'un ensemble d'indicateurs stables et fiables.

Enfin, sur les dernières années, les résultats à atteindre ont gagné en clarté, en focus et en cohérence. En clarté, parce que Echos Communication considère le développement comme un processus de gestion de changement, avec des changements comportementaux à la clef, avec une plus grande lisibilité des résultats à atteindre. En focus, parce que le tronc commun de notre expertise, le facteur humain, se cristallise autour des 4 concepts : l'empowerment, l'ownership, les dynamiques de groupe et la déconstruction des préjugés. Ces concepts deviennent transversaux à toutes nos activités, ce qui nous fait tendre plus que jamais vers une approche programme intégré. En cohérence enfin, plus grâce aux transversalités que grâce aux thématiques.

Annexes :

Annexe 1	Le projet Coaching Territorial
Annexe 2	Le projet Harubuntu et les migrants
Annexe 3	Le projet de Déconstruction des préjugés dans les écoles à Casablanca au Maroc
Annexe 4	Le projet « Ecole du Vivre Ensemble » (EVE) en Belgique
Annexe 5	Le projet Magazine n'GO et sa gamme de produits complémentaires