

Echos Communication Rapport d'activités 2010

DESCRIPTIF DES ACTIVITÉS RÉALISÉES EN 2010

En Belgique :

Expérimentations avec les ONG du Nord :

Depuis que l'adoption d'une méthodologie de base (l'Approche NeuroCognitive et Comportementale) en 2009, la stratégie suivie est de créer des expériences pratiques de la mise en œuvre de cette nouvelle approche, en l'enrichissant avec d'autres outils et méthodes. Plusieurs ONG sont contactées et un processus de recherche de projets-pilotes est lancé. Deux expériences sont retenues, avec l'ONG Louvain Développement et avec la Fondation ABEO. Le mode opératoire est que l'ONG choisit le domaine parmi ses activités sur lequel elle souhaite travailler et Echos Communication l'accompagne sur ce domaine en lui offrant des formations et/ou un accompagnement qui lui donne une autre perspective dans ses prises de décision, perspectives liées aux comportements humains pour améliorer l'appropriation ou le renforcement de capacités. Les activités principales réalisées en 2010 étaient les suivantes :

- **Louvain développement**

Objectif : Réaliser une expérience-pilote de récolte de fonds du type « démarchage en rue » efficace sur base d'un discours valorisant

- Objectif 1 : Partenariat autour d'une expérience-pilote visant à associer une récolte de fonds efficace de Louvain Coopération au Développement à travers le démarchage en rue à un discours valorisant sur le Sud dans l'argumentaire de vente.
- Objectif 2 : Concevoir et mettre en place un dispositif permettant de mesurer la pertinence de cette expérience, ses forces et limitations
- Objectif 3 : Sur base des résultats de l'expérience, diffuser ces résultats vers le monde associatif et institutionnel belge.

Activités :

- Formation de deux cadres de l'ONG, Benoît Fiévez et Thomas Féron, respectivement directeur Marketing et Fundraising et Responsable Communication
- Accompagnement dans le processus de recrutement des candidats recruteurs en rue : ½ journée
- Développement d'un outil pédagogique (filmer quelques personnalités en rue) pour former rapidement les recruteurs de rue à la reconnaissance des personnalités pour ajuster leur discours d'approche
- Processus conjoint de sélection des indicateurs de changement.

Timing

- A ce jour, le processus de recrutement en rue ayant pris du retard pour des raisons internes à Louvain Développement, les résultats de l'expérience ne sont pas encore disponibles.

- **Fondation ABEO**

Objectifs : Construire des modules-tests qui organisent une déconstruction progressive des préjugés chez les enfants de 9 à 12 ans par rapport à l'Afrique et aux Africains.

Résultats :

Après l'année scolaire 2010-2011, les enfants de 8 classes de Wallonie auront nuancé la perception qu'ils ont de l'Afrique ou des Africains.

Stratégie :

1. Les activités d'animation seront des supports pour une meilleure connaissance de soi et une découverte de l'autre, pour ensuite pouvoir lutter contre les préjugés et réunir les citoyens d'origines différentes.
2. Les animations inciteront l'enfant à découvrir l'intérêt de l'ouverture aux autres et des échanges pour vivre une relation source de joie, de bien-être et de valorisation réciproque.

3. Pour ponctuer ses séances d'animation, les enfants se poseront la question de savoir comment ils peuvent agir pour vivre activement leur rôle de citoyen dans la société.

Activités :

- A travers 8 séances d'animation par classe dans 8 classes, soit 64 séances réparties sur une année scolaire, il s'agit d'identifier les sujets sur lesquels des changements de perception pourraient être déclenchés de manière participative et d'apprendre à reconnaître les indicateurs d'éveil à ces changements de perception. Echos Communication et l'animateur ont travaillé de concert pour la mise au point initiale et l'ajustement des modules en continu.
- Des fiches pédagogiques seront réalisées pour décrire le processus de déconstruction des préjugés et de quelle manière la séquence des 8 animations doit contribuer à cet objectif.
- Des images des animations seront capturées pour servir de support pédagogique en images des fiches pédagogiques méthodologiques qui seront réalisées. Elles seront montées de manière succincte dans un premier temps pour être intégrées dans un deuxième temps à un site internet spécifiquement dédié aux instituteurs, reprenant illustrations et témoignages des instituteurs et des élèves.
- Un processus d'évaluation sous forme d'enquêtes auprès des élèves et des instituteurs est mis sur pieds et doit permettre de lancer un processus d'amélioration continue, en plus du débriefing et des ajustements systématiques entrepris après chacune des animations

Activité de renforcement de capacités :

Organisation d'une journée de formation des deux équipes (Fondation ABEO et Echos Communication) à la technique du kàsàlà, style littéraire d'origine africaine.

Timing

- Les 8 modules ont été animés, le dernier finissant le 10 avril 2011
- La rédaction des fiches pédagogiques va être lancée prochainement et tiendra compte des expériences acquises lors des débriefings entre animateurs et à la suite de l'exploitation des enquêtes auprès des élèves.
- Les images ont été capturées tout au long du processus et seront montées lors de la création d'un portail internet.

Autres ONG rencontrées

De nombreuses autres ONG ont été rencontrées en vue de recherche de collaboration. Les ONG rencontrées sont les suivantes : Max Havelaar, CSA, Iles de Paix, MSF, CTB, ENDA Intermonde, Kàsàlà ONG, Africalia, ECDPM, Démocratie et Gouvernance, Iteco, Vredeseilanden, Fondation Marie et Alain Philippon, Axyom (pas ONG) et Oxfam Wereldwinkels. Le résultat des conversations a été

- Soit un mur d'incompréhension de ce qu'Echos Communication pouvait apporter comme plus-value pour de nombreuses ONG avec qui le contact a été recherché
- Curiosité chez quelques autres qui seraient bien partantes pour mener des expériences conjointes

Initiative par rapport au secteur des ONG

- Nomination de Miguel de Clerck, Directeur d'Echos Communication, au sein du CA de l'ACODEV¹ le 23 septembre 2010. Les objectifs poursuivis par cette candidature au CA étaient triples :
 1. mieux comprendre les ONG du Nord et les sujets de préoccupations majeurs,
 2. contribuer avec notre point de vue spécifique dans la prise de décision des instances de gouvernance du secteur
 3. opportunité de réseautage avec les représentants du secteur

¹ Fédération des ONG actives dans la coopération au développement francophones et bilingues de Belgique

Nouveau site internet d'Echos Communication (www.echoscommunication.org)

- Nouveau positionnement : Plus dynamique, moins institutionnel
 - Se positionner en plateforme média et portail dynamique centré sur l'humain
 - Devenir un outil de communication privilégiant la notion de changement de regard
 - Informer, interroger, interpeller
 - En tant que portail, le site doit rediriger afin de donner accès à davantage d'infos
 - Créer des liens avec d'autres sites

Le but consiste à proposer de l'info sur Echos Communication et ses activités (partie statique) ainsi que de l'info relative au changement de regard (partie dynamique).

La partie statique renvoie à des infos purement descriptives qui ne sont pas amenées à bouger, excepté pour les nouveaux projets introduits ultérieurement. On a donc accès à "Qui sommes-nous?", "Quels sont les projets d'Echos?" etc.

La partie dynamique propose des infos de type "news" sous forme d'articles, de vidéos ou d'extraits musicaux. Ce contenu évolue au fil des semaines et peut être retrouvé par le classement thématique.

- Nouveau public-cible :
 - Le grand public qui cherche une info pertinente
 - Les jeunes qui s'intéressent à la coopération au développement
 - Les journalistes / enseignants pour la transmission de l'info et l'effet multiplicateur
 - Les professionnels de la coopération au développement

- Bon taux de réponse :

	déc-10	janv-11	févr-11
Fréquentation du site			
Visiteurs	341	208	180
Visites	409	247	228
Pages vues	986	721	641
Pages par visite	2,41	2,92	2,81
Taux de rebond	53,79%	51,01%	49,12
Temps moyen passé sur le site	00:02:00	00:03:22	00:04:14
Nouvelles visites (en %)	77,02%	74,09%	69,30%

- La rédaction du site et le public-cible choisi nous ont donné les premières impulsions pour quitter la description du conceptuel.

Colloque-atelier

Les 8 et 9 décembre 2010, un colloque intitulé « Changer mon regard, c'est déjà changer le monde » s'est tenu à Bruxelles, incluant une conférence de presse à laquelle tous les lauréats des années précédentes ont assisté, et suivi dans la foulée de la Remise des prix des lauréats Harubuntu de l'édition 2010. Le nombre de participants au colloque-atelier était de 120 pour l'ensemble du colloque.

Les principales leçons apprises du déroulement de cet événement sont les suivantes :

Les + :

- Vraie constitution d'un réseau d'experts, même si leur secteur de prédilection n'est pas la coopération au développement
- Excellente mise en œuvre de l'apprentissage et de l'ancrage : grand professionnalisme du changement et enthousiasme des participants

Les - :

- Ancrage dans la coopération au développement nettement insuffisant.
- Par conséquent, faible voire très faible, participation des ONG du Nord.

Pour les prochaines éditions, c'est donc le contenu qui devra être changé et non le dispositif.

Harubuntu (www.harubuntu.com)

- Semaine HARUBUNTU : la semaine HARUBUNTU s'est tenue du 5 au 10 décembre 2010 et a rassemblé, à Bruxelles, les lauréats des trois premières éditions (15 personnes) autour des activités suivantes :

- Atelier sur les tabous collectifs ;
- Colloque de deux jours « Regards et Développements » ;
- Remise des prix HARUBUNTU ;
- Journée de structuration du réseau pour l'avenir

De manière générale, cette semaine a favorisé la rencontre, le partage d'expérience entre les différents porteurs de projet et la mise en place de projets communs. Toutes ces discussions ont ainsi permis de poser les premières bases du réseau HARUBUNTU.

- Remise des prix très en phase avec la philosophie de l'ONG : Une des grandes réussites de cette année a été la remise des prix. Le temps d'une soirée, nous pensons avoir réussi à créer un espace de résonance, de rencontre entre le Nord et le Sud. D'un côté, les porteurs d'espoir identifiés ont été valorisés, mis en lumière en toute finesse. De l'autre, le public présent a pu par les reportages et témoignages, apprendre à connaître les lauréats et selon les témoignages récoltés, ils ont été touchés par la fierté qui émanait des lauréats.
- Rédaction de la charte et consolidation du jury : Une grande étape a été également la rédaction de la charte HARUBUNTU par le jury. L'objectif étant de poser dans une charte les principes fondateurs d'HARUBUNTU pour faciliter le processus de transmission et de décentralisation. La rédaction de la charte s'est déroulée en trois temps :
 - Tout d'abord, un temps d'entretien individuel avec chacun des membres du jury.
 - Ensuite, un temps de rédaction d'une trame commune à partir des différents témoignages récoltés
 - Enfin, un temps de débriefing, d'échange, de finalisation avec tous les membres du jury

Au-delà de sa qualité rédactionnelle, au travers de la charte, c'est à un véritable travail de think-tank auquel le jury s'est livré ; une réflexion dessinant les contours d'un nouveau paradigme de coopération au développement.

- Pertinence des critères de sélection utilisés : L'appel à candidats HARUBUNTU est amélioré chaque année sur base de l'expérience de l'année précédente. Ce processus évolutif permet d'affiner petit à petit notre recherche et d'arriver à définir de manière de plus en plus précise ce qu'est un lauréat HARUBUNTU et les « principes actifs » qui s'en dégagent. Nous avons bien conscience qu'étant donné les questions posées, l'appel à candidats constitue un véritable filtre mais la qualité des lauréats choisis nous encourage dans la pertinence de cette voie.
- Difficulté avec la catégorie des élus locaux : Les candidatures HARUBUNTU ont été réparties entre trois catégories : entrepreneuriat, société civile et autorité locale. Toutefois, cette dernière reste difficile à mobiliser. Nous recevons peu de candidatures répondant à nos critères. C'est pourquoi, le jury n'a pas souhaité primé l'année dernière de candidats dans cette catégorie estimant le taux de participation trop faible proportionnellement à la mobilisation autour des deux autres catégories.
- Consolidation médiatique: Au cours de l'année 2010, nous avons pu non seulement consolider différents partenariats médias :
 - Renforcement du partenariat avec afrik.com et les Afriques
 - Nouveaux partenariats notamment avec Africa n°1, Apanews
 - D'autres demandes sont en cours avec New African Woman, Vox Africa

Mais à côté de cela, des journalistes, à titre personnel, ont commencé à devenir des habitués de la remise des prix. Nous pensons entre autres à Colette Braeckman (Le Soir), Didier Melon (La RTBF), Michel Renard (Le Ligueur), Amobe Mevegue (Africa 24), David Applefield (Financial Times). Nous continuons également à fidéliser des médias autour de la remise des prix comme Africa nr 1, France Télévisions, Grioo.com, etc.

- Faiblesse de l'animation du réseau médias du Nord : Nous prenons conscience également de la faiblesse de l'animation du réseau médias au Nord. Outre la remise des prix, les messages

d'HARUBUNTU ne sont pas assez répandus au travers des médias belges. Ceci est sans doute lié au caractère événementiel et non programmatique d'HARUBUNTU. Notre objectif est de dépasser cette périodicité et de proposer des thématiques aux médias toute l'année permettant une appropriation plus grande des objectifs sous-jacents.

Au Sud

Maroc

- Tout au long de l'année, les fondations du nouveau programme triennal ont été échafaudées. Trois sujets ont fait plus particulièrement l'objet d'échanges intenses :
 1. L'implication du CGLUA (Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique, notre principal partenaire) (www.uclga.org) dans le projet de la Région de Béni Meskine (Province de Statt au Maroc) avec le modèle d'évaluation ECOLOC (par exemple <http://www2.gtz.de/wbf/4tDx9kw63gma/topinput2a.pdf>)
 2. L'opérationnalisation d'au moins un collège de l'Académie des Collectivités Locales (leadership et/ou communication) : formation donnée aux maires africains au sujet du leadership.
 3. La concrétisation du Madel (Média Africains pour le Développement), dont l'objectif est de promouvoir une meilleure couverture journalistique du thème « Développement Local » dans les différents médias africains) dont la stratégie finalement retenue est le fruit de longues réflexions : constitution d'une base de données en ligne facilitant la rencontre des projets de développement (ONG, autorités locales et économie sociale) et des journalistes intéressés à les couvrir journalistiquement.

Il ressort de cette proche collaboration un rapprochement entre les organisations, facilité par la proximité des locaux : Echos Communication est hébergé dans le bâtiment du CGLUA.

- 2010 a également été l'occasion de proposer une formation à deux membres de l'équipe du CGLUA aux Fondamentaux de l'Approche NeuroCognitive et Comportementale donnée par l'INC Maroc : le Secrétaire Général, Mr Jean-Pierre Elong-Mbassi et le chargé des relations avec les autorités marocaines, Mr Cherkhaoui. L'acquisition de cette méthode a permis aux participants de faire des bonds en avant dans la fluidité des contacts et dans la constructivité des réunions.
- La proximité avec le CGLUA donne à Echos Communication une capacité d'avoir accès de plus en plus au Maroc « par le haut » : le monde des décideurs et de l'institution au Maroc. Par ailleurs, notamment grâce à des activités menées à Sidi Boumehdi, Echos Communication garde un lien fort avec le « Maroc par le bas », opérant souvent un pont entre ces deux faces du pays.
- Le projet de « coaching territorial » (comment impliquer les potentiels humains d'un territoire pour en créer une dynamique au bénéfice de tous ?) à Sidi Boumehdi, petite commune de 500 habitants, dans la région de Béni Meskine, est conceptualisé et discuté avec de nombreux partenaires locaux. Sa particularité est de viser une redynamisation de la population locale en travaillant quasi exclusivement sur les comportements humains. Des relations avec le pouvoir politique marocain sont entreprises pour bénéficier de leurs savoir-faire et pour que ce projet atypique remporte leur soutien. Des pourparlers et des expériences à petite échelle sont menés sur le terrain pour acquérir une connaissance approfondie de la réalité du terrain et pour trouver la juste combinaison des opérateurs locaux pour que ce projet soit un succès. Pour faire en sorte que cette expérience, outre le fait qu'elle vise un succès, soit aussi suffisamment documentée pour pouvoir être dupliquée ultérieurement, impliquant le développement d'une batterie d'indicateurs de mesure. Pour s'assurer que la visibilité de ce projet au Maroc, et donc sa potentialité à être dupliqué, soit garantie : implication de la presse, organisation de petits événements.
- Une expérience a été menée avec l'AMAPPE, Association Marocaine d'Appui pour la Promotion de la Petite Entreprise : cette association avec laquelle il y a tout un processus d'approche et de prise de connaissance, connaissant début 2010 des difficultés internes sérieuses. Ils ont demandé à Echos Communication d'appliquer les outils pour permettre la meilleure gestion des comportements humains, dont la composante qui permet d'intervenir en organisation. L'intervention auprès du Comité de Direction a été grandement appréciée.
- Les réflexions sur le Madel ont mené Echos Communication à rencontrer l'Ecole Supérieure de Journalisme à Casablanca, dont le Président est une personne influente du monde la presse au Maroc (Président-directeur général du groupe de presse Eco-Médias et récemment élu Président de l'UPF,

internationale de la presse francophone). L'Ecole a montré un intérêt pro-actif à être impliquée dans le Madel, soit dans le cadre de la formation de ses étudiants, soit dans l'optique de mettre son corps professoral à disposition de formations éventuels de journalistes africains.

- Echos Communication a également participé à la mise sur pieds d'une ONG de droit marocain, Echos Communication Maroc, initiative suffisamment exceptionnelle dans le contexte marocain pour qu'elle doit être mentionnée. Diverses motivations sont à la base de l'investissement d'Echos Communication au sein d'Echos Communication Maroc :
 - **La dimension symbolique.** Qu'une association étrangère prenne l'initiative de lancer la création d'une association de droit marocain est un fait rarissime et est considéré par les Marocains comme gage d'une intention sincère à travailler pour et par le Maroc. Parce que contribuer à la création d'une association de droit marocain, c'est remettre dans les mains des Marocains les clefs du pouvoir d'orientation et de décision des activités qui lui sont déléguées.
 - Il s'agit d'une réponse aux demandes des Marocains d'être impliqués dans le champ de réflexion de l'ownership et de l'empowerment. Cette association a en effet la vocation de devenir une **plateforme d'échange** autour des comportements humains (mission).
 - Il s'agit d'une pièce maîtresse dans la **stratégie de capitalisation et de diffusion de l'expertise en matière d'ownership et d'empowerment par les acteurs de développement marocains**. En effet, cette nouvelle association pourra reprendre ultérieurement la relève d'Echos Communication Belgique dans les domaines que cette dernière développe aujourd'hui. A terme, cette association évoluera dans la direction que ses membres lui donneront. Toujours dans un souci d'appropriation, il nous paraît important d'initier cette démarche dès le lancement des phases initiales de la mise en œuvre de projets.
 - Le plus rapidement possible, Echos Communication Maroc **développera son assise financière** pour financer ses propres projets, à travers des réponses aux appels à projet des bailleurs de fonds. Ceci lui permettra de démultiplier la mise en pratique de l'expertise acquise et de continuer à la développer de manière autonome. Echos Communication Maroc est également une stratégie de pérennisation des transferts de compétences et de son appropriation.
 - **Le partage de vision.** Sans qu'elle soit formalisée, la vision d'Echos Communication Maroc, telle qu'elle a été discutée par l'ensemble des partenaires est très proche de la vision d'Echos Communication.
- Echos Communication a pris la parole à plusieurs reprises dans une conférence de grande envergure qui s'est déroulée du 20 au 24 octobre portant sur l'économie sociale et solidaire, une occasion unique de se rapprocher du partenaire REMESS, d'élargir le réseau d'association au Maroc et d'implanter Echos Communication Maroc comme un acteur faisant partie du paysage marocain.

Panafricain

- Une rencontre avec le réseau des journalistes lors du premier Forum des Femmes Elues Locales d'Afrique de Tanger (mars 2011), où Echos Communication a joué un rôle de coordination des aspects communication toujours en partenariat avec le CGLUA, a été déterminante pour le choix de la future forme opérationnelle du Madel : la nécessité prioritaire de pouvoir rapprocher les journalistes des leaders porteurs de projets de développement local à travers la réalisation d'une base de données.
- La remise des prix aux lauréats Harubuntu pour l'édition 2010 a eu lieu à Bruxelles. Il a encore été possible d'inviter tous les lauréats, budgétairement parlant, à Bruxelles. Leur venue a permis d'enrichir le colloque-atelier de décembre par des témoignages du terrain. Elle a également été mise à profit pour
 1. Organiser la concertation sur la manière dont les lauréats envisageaient le rôle et le fonctionnement d'un réseau plus structuré qui les rassemblerait.
 2. De participer à une formation- atelier de travail sur le thème des « tabous collectifs », comportements socialement interdits. Une des caractéristiques des lauréats est de précisément avoir enfreint ces tabous mais dans une juste mesure : innover sans bouleverser. L'objectif de l'atelier était de formaliser cette notion et de permettre aux lauréats d'identifier leurs actions innovantes, pour leur permettre d'actionner ce levier plus consciemment à l'avenir.

Année de consolidation institutionnelle

L'année 2010 a aussi été l'occasion de prendre des initiatives en matière d'organisation interne de l'association.

- Un processus de décentralisation de la gestion des projets et des budgets a été mis en place. Un appui financier grâce au « Facilité d'Appui aux Initiatives de Renforcement de la Qualité (FAIQ) », initiative de la DGD, a permis d'organiser les finances et son reporting de manière décentralisée. Par ailleurs, la mise en application des principes organisationnels de la biosystémique a permis de clairement délimiter les champs de responsabilité de chacun des collaborateurs tout en assurant une cohérence globale de l'association.
- L'année 2010 a permis le plein épanouissement des nouvelles compétences engagées fin 2009, Jacques Degeldre avec le site internet et le renouvellement de la plaquette de présentation de l'institution et l'engagement d'une nouvelle ressource, Pierre Biélande, qui apporte des compétences en rédaction de magazines et en journalisme.
- Tout au long de l'année, une évaluation, menée par Caroline Depuydt de Integral Strategies, portant sur l'ensemble de l'ONG, a permis un travail sur les fondamentaux de l'association : remise en chantier de la vision-mission (nécessaire après les grands changements connus en 2009), identification des forces et faiblesses de l'association, en y incluant le regard des parties prenantes externes à l'ONG, réunion de réflexion avec des stakeholders internes (Conseil d'Administration et équipe) et externes (DGD, chercheurs, ...), implications sur les choix stratégiques dans la manière d'aborder les partenaires externes et sur les questions de récolte de fonds. L'ensemble de l'équipe a été mobilisée sur ces questions.
- Deux talons d'Achille restent encore à mettre en chantier :
 - La diversification des sources de fonds propres, bien qu'une assise stable ait été trouvée.
 - La redynamisation du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

ANNEXE 1 : EVALUATION EXTERNE DE 2010 ET LEÇONS APPRISSES

Le passage de flambeau entre le fondateur et le nouveau directeur début 2010 a été le moment choisi pour effectuer cette évaluation de l'ONG. La volonté était de trouver une méthodologie qui permette d'appréhender une **perspective globale** de l'ONG, en plus de quelques domaines plus précis dans un deuxième temps. L'objectif de l'évaluation était de proposer des recommandations concrètes.

L'évaluation a consisté à d'abord situer Echos Communication et quelques uns de ses domaines principaux dans les différentes typologies du modèle intégral pour ensuite analyser les interrelations entre ces différents domaines.

1.1 VISIONS/MISSION

Révision de la vision / mission

Les changements profonds qu'a connus l'ONG (adoption de méthodologies, consolidation de nos activités au Sud, ...) nécessitent une évolution cohérente de sa vision/mission. C'est pour la refléter que la vision et mission de l'association ont été retravaillées, en concertation avec l'ensemble de l'équipe. Long processus itératif sur toute l'année.

La méthode proposée (Richard Barrett) a permis de clairement distinguer d'une part la vision et la mission externe (quelles sont les changements sociétaux que l'association tente d'apporter et la valeur-ajoutée qu'elle propose aux bénéficiaires pour y arriver ?) et, d'autre part, la vision et mission interne (à quoi ressemblera l'association et sur quel cœur de métier s'appuiera-t-elle ?).

Cette nouvelle redéfinition donne un ancrage à la spécificité de l'ONG et lui offre les critères nécessaires à orienter le choix de ses projets et de ses actions.

	Motivation interne de l'organisation	Motivation externe de l'organisation
	Case 2 : qu'est-ce que l'organisation veut devenir ?	Case 4 : la valeur ajoutée pour la société dans son ensemble
Vision : notre objectif à long terme	Être un <u>centre d'excellence</u> ou <u>pôle de référence</u> des approches qui renforcent : <ul style="list-style-type: none"> • <u>l'empowerment</u> et • <u>l'ownership</u> au service de la transformation sociétale positive et durable. Disposer d'une stratégie adéquate qui permette de <u>partager</u> et d' <u>attester de l'importance et du succès</u> de ces approches pour atteindre l'objectif recherché.	Contribuer à un <u>développement</u> sociétal, positif et durable qui tende vers une relation de réciprocité entre le Sud et le Nord : des sociétés dans lesquelles chaque <u>individu</u> et chaque <u>collectivité</u> prend des <u>initiatives</u> pour atteindre ce qu'il/elle estime être bon pour lui et pour elle (<u>ownership</u> et <u>empowerment</u>) et accepte la <u>différence de l'Autre</u> et peut s'en inspirer
	Case 1 : Que devons-nous faire en interne pour grandir et développer notre organisation dans ce sens-là ?	Case 3 : l'aide, le service rendus à nos partenaires ou aux bénéficiaires
Mission : comment on va faire pour arriver à cette vision	Identifier, expérimenter, adapter, développer et documenter une gamme aussi large que possible d'approches et d'outils performants (intentionnelles - comportementales - culturelles - structurelles) qui favorisent l'ownership et l'empowerment, ainsi que concevoir une stratégie de diffusion pour que ces approches et outils soient connus et reconnus de tous et récupérés par d'autres acteurs du développement.	<u>Information</u> et <u>sensibilisation</u> de tous sur l'importance de l'ownership et de l'empowerment dans les processus de développement et <u>accompagnement</u> des acteurs du développement pour l'opérationnalisation des outils et approches qui favorisent l'ownership et l'empowerment.

Les grandes évolutions :

- Une claire distinction entre les vision-mission interne et externe permet de scinder ce qui est proposé aux partenaires et bénéficiaires (approche résultat) de ce qui est nécessaire comme processus interne pour pouvoir offrir un service de qualité (domaines de capitalisation et méthodologies et processus).
- L'ownership et l'empowerment remplace en termes de vocabulaire des terminologies utilisées précédemment telles que « éveils de potentiel » ou « potentiel humain ». Il s'agit uniquement d'un changement de vocabulaire qui permet de favoriser la communication interne et externe ; les concepts restent inchangés.
- La déconstruction des « préjugés », bien que le mot n'apparaisse pas, prend également une place centrale comme objectif ultime à poursuivre car préalable à une relation d'échange entre pair sur un pied d'égalité.
- La relation de réciprocité entre le Sud et le Nord : postulat que le Nord a autant à apprendre du Sud que le contraire.
- La communication vers le grand public fait partie intégrante de l'identité de l'ONG : parce que développer des outils sans mettre les moyens de les diffuser ne rencontre pas l'objectif de diffusion et d'appropriation par d'autres cercles.

- **Affinement du positionnement d'Echos Communication dans le secteur de la Coopération au Développement.** L'évaluation confirme que la vision et mission d'Echos Communication, même quand elle était implicite, décrivent une étape désirable que de nombreux acteurs du secteur n'ont pas encore franchie. A ce titre, la vision de l'association est en phase avec les besoins de la société et avec le sens de son évolution.

1.2 AMÉLIORATION DE L'IMPACT OPÉRATIONNEL AU NORD ET AU SUD

Echos Communication pourrait grandement améliorer l'impact de ses actions si l'association appuie l'élaboration de ses stratégies d'interventions qui visent les transformations sociales en se référant à un modèle explicatif du processus de développement (structures en profondeur). Ce modèle peut s'appliquer aussi bien au Nord comme au Sud.

La mise en pratique de ce modèle à des **conséquences** sur

- **Les stratégies générales d'Echos Communication**

- L'évaluation confirme qu'Echos Communication adopte déjà intuitivement une approche visant à aborder les quatre quadrants de l'Approche Intégrale dans ses activités et ses stratégies. Ceci se traduit concrètement dans son approche « sac-à-dos » : la recherche de complémentarités entre ses approches abordant essentiellement l'intériorité, individuelle et collective, avec d'autres acteurs qui maîtrisent mieux des expertises plus extérieures (la plupart des ONG de développement). L'acquisition du modèle de l'Approche Intégrale permettra de systématiser l'analyse des activités et des partenariats dans cette perspective.
 - L'évaluation interroge l'ONG sur ses relations avec le secteur des ONG du Nord. Elle émet l'hypothèse qu'inconsciemment, Echos Communication recherchait dans la constitution de son réseau une grande famille de communauté de croyances, plutôt qu'un canal de diffusion de sa vision. Aussi, la nouvelle stratégie d'approche par rapport aux ONG du Nord sera d'établir un diagnostic beaucoup plus factuel de l'état du secteur par rapport à la problématique d'ownership et d'empowerment qui intéresse Echos Communication. Les ponts seront renoués à travers une récolte de données directement chez elles. Les résultats de la récolte et de l'analyse qui en sera faite constitueront les fondations de la réécriture de la stratégie de communication et de la stratégie d'appui au secteur des ONG du Nord.
 - La transformation des sociétés, soit le passage d'un niveau de conscience à un autre, n'est possible que parce qu'il y a également des actions menées sur le niveau de conscience du moment, à travers un processus de traduction (voir les définitions plus haut). L'évaluation nous indique qu'il n'existe pas de raccourci permettant d'atteindre la transformation en n'agissant que sur celle-ci. Ceci nécessite dès lors une combinaison de méthodologies d'intervention, traduction ET transformation. L'adoption récente de la méthode de l'ANC par l'association correspond à l'acquisition d'une méthode permettant d'opérer des transformations. La méthode première d'Echos Communication, la communication, doit être affinée pour qu'elle puisse remplir son rôle de traduction, soit s'adapter au niveau de conscience des publics-cibles à qui elle est adressée.
 - Le passage d'un état de conscience à un autre prend au minimum 5 ans, pour autant que toutes les conditions soient favorables. Ceci ramène les ambitions d'impact d'Echos Communication à un niveau beaucoup plus humble.
- **Le choix des méthodologies opérationnelles** à utiliser :
- Campagnes de communication adressées aux besoins de la majorité de la population, (travail de traduction visant une sensibilisation plus efficace) ;
 - Méthodologies d'expérimentations (projets-pilotes) qui permettent d'appuyer des leaders dans des projets précurseurs en rapport avec leur environnement ;
 - Exemple: Sur le projet de Sidi Boumejdi au Maroc, la stratégie a évolué en intégrant des activités beaucoup plus concrètes en complémentarité avec le maintien des stratégies de traduction et de transformation plus expérimentales
 - Remise en perspective des méthodologies déjà adoptées par Echos Communication et critères pour le choix des nouvelles méthodologies à adopter, en visant la compatibilité entre elles, leur complémentarité et leur spécificité. Des sources d'inspiration en référence à de nombreuses expériences internationales sont également mentionnées.

Méthodologies de « traduction »	Méthodologies de « transformation »
Campagnes de communication	ANC
Evénements	Kasàlà
Publications	Théorie Intégrale
Site internet	Colloque

- **Le contenu des campagnes de communication** : l'évaluation préconise de développer une communication plus en phase avec l'état où se trouve le bénéficiaire et/ou le leader. Dans la pratique, ceci pourrait entrer en contradiction avec le système de valeurs porté par Echos Communication. Le postulat est qu'un même résultat peut être atteint à partir d'intentions différentes et qu'Echos Communication aurait tort de sélectionner sur base

des intentions. L'évaluation préconise dès lors une communication plus inclusive, c'est-à-dire qui laisse la place à des publics-cibles plus hétérogènes. Elle offre de plus des critères de diagnostic d'évaluation de ce contenu.

Exemple : Echos Communication recherche à promouvoir la *réciprocité* entre le Nord et le Sud. Ceci peut se faire à partir de deux intentions distinctes :

- Une intention qui vise son propre intérêt : en cherchant à renforcer son propre intérêt, un individu ou un groupe d'individu, va rechercher des échanges avec l'autre. Le fait qu'il y ait réciprocité ne faisait pas partie de l'objectif mais bien plus des moyens à mettre en œuvre et/ou des conséquences.
- Une intention qui vise un altruisme : en cherchant à solutionner des problèmes qui concernent les habitants de la planète, un individu ou un groupe d'individus, va rechercher de la réciprocité avec l'autre, dans un objectif de co-intelligence. La réciprocité fait partie du cœur de la motivation.

Il n'y a pas de jugement de valeurs sur l'intention, seulement acceptation que les deux existent et qu'aborder les individus dans leurs intentions permet d'avancer dans la direction souhaitée, directement ou indirectement.

1.3 RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION

L'évaluation relève un mode organisationnel qui n'est pas aligné à la vision de l'association. Plus précisément :

- o En termes de management : accent sur des changements qui doivent permettre à la structure de se renforcer : décentralisation de la prise de décisions, renforcement de la structure et des processus d'amélioration et de recentrage des activités. Certains ont déjà été entamés, par ailleurs.
- o En termes de gouvernance : reprendre la dynamique qui consiste à ancrer Echos Communication dans le milieu social belge (Assemblée Générale) et à constituer un Conseil d'Administration renfloué et professionnalisé.
- o En termes d'efficacité : les processus doivent permettre à l'organisation d'accroître l'efficacité de ses interventions.