

Rapport moral de l'exercice 2011

1. INTRODUCTION

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

Opérationnellement, ce grand nombre de nouveaux projets a des conséquences importantes pour l'ONG :

- 1) *Par rapport à nos partenaires ou fournisseurs-clefs* : Il nécessite d'établir les fondations pour que ces projets puissent se déployer sur des bases solides. En termes pratiques, il s'agit de que nos partenaires du sud engage le personnel prévu, de conclure les contrats et entrer dans les agendas de nos fournisseurs-partenaires pour des domaines techniques n'appartenant pas à notre cœur de métier, de mettre au point les processus collaboratifs, de rédiger des documents de référence, d'élaborer des formations, etc.
- 2) *En interne* : Changer significativement la culture interne de l'ONG : qui dit nouveau projet, dit modification de ses habitudes et comportements, mise en avant de compétences précédemment moins utilisées, engagement de nouvelles personnes avec de nouvelles compétences qui doivent trouver leur place dans le *modus operandi* de l'association.

Aussi, ce rapport d'activités décrit principalement la mise en place des fondations de ces projets. Travail de l'ombre mais dont la qualité influence directement la qualité des résultats attendus ultérieurement. « La qualité prime sur la quantité » avait annoncé le plan triennal introduit avec le mot d'explication suivant :

La nature même de nos interventions sur le terrain, lesquelles impliquent systématiquement un travail sur la dynamique comportementale, implique un travail en profondeur si l'on veut provoquer l'effet de démultiplication. Plutôt que de travailler avec des logiques de masse qui nécessitent de nombreuses répétitions pour fonctionner et qui peuvent parfois s'apparenter aux théories de la manipulation, nous préférons cibler des acteurs-clefs qui présentent le profil qualitatif idéal et les former sur les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être. C'est alors qu'ils peuvent s'approprier les outils et transmettre ce savoir en l'adaptant à leur personnalité et leurs besoins ...

Les fruits / les résultats de ce travail sur les fondations sont peu visibles en 2011, les activités le sont beaucoup plus. Aussi dans ce rapport d'activités, nous nous permettrons de légèrement déborder de l'année 2011 pour vous fournir des résultats apparus en 2012, ce qui permettra de vous faire une idée du travail préparatoire et de son utilité.

2. OBJECTIF SPÉCIFIQUE NORD : UN NOYAU DE BELGES PREND CONSCIENCE QUE SES PROPRES PRÉJUGÉS ENTRAVENT LA RELATION AVEC LES AFRICAINS

A ce stade-ci de l'avancement du programme triennal, les hypothèses ou risques qui sous-tendaient la conception du programme peuvent déjà être évalués.

2.1 HYPOTHÈSES / RISQUES

Les deux hypothèses reprises dans le cadre logique sont :

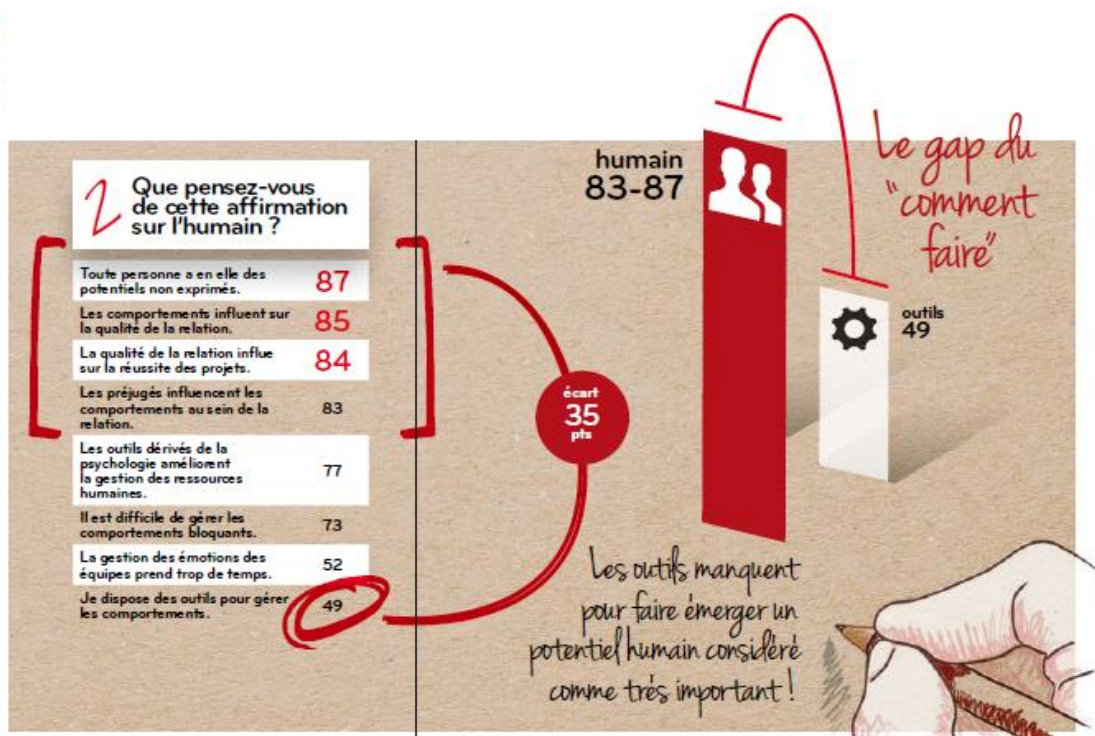
- *Les acteurs de la coopération Nord-Sud partagent l'idée que la coopération pourrait être plus efficace, solidaire et réciproque si le potentiel humain, individuel et collectif, était davantage pris en compte*

Echos Communication a mené, entre août et octobre 2011, une grande enquête auprès de 65 % des ONG belges, soit 74 répondants. Cette enquête cerne les pratiques du secteur dans la gestion des ressources humaines. Elle pose aussi la question des relations entre ONG du Nord et partenaires du Sud. Le but de cette enquête est de voir à quel point la dimension humaine (culture, comportement, savoir-être, relations interpersonnelles) est intégrée dans le travail des organisations qui se donnent justement pour mission de contribuer au développement humain.

Les résultats-clefs synthétisés. L'ensemble des résultats ont été publiés dans le premier numéro du magazine d'Echos Communication dont le titre est n'GO (voir annexe 1).

- o Les **ONG** buttent sur la difficulté de la gestion des comportements. Les ONG considèrent que la gestion du stress, la gestion des conflits, la dynamique de groupe sont des éléments très importants pour la cohésion et l'efficacité des équipes. Étonnamment, tous ces éléments sont toujours gérés de manière intuitive. Pourtant, des outils existent pour faciliter les échanges et les relations de travail. Par manque de temps, d'intérêt ou de moyens, la plupart des ONG n'ont pas – pas encore ? -- exploré ce champ nouveau des ressources humaines.

Cet argument, soit la difficulté rencontrée par les ONG pour gérer les comportements, est illustrée par le graphique suivant :



Il montre que la dimension comportementale fait l'objet d'une belle unanimité quant à son importance (voir les résultats des 4 premières affirmations) – y compris la difficulté à la gérer. L'hypothèse d'Echos Communication était donc la bonne, du moins en ce qui concerne les ONG.

- La démarche d'EC suscite un intérêt auprès d'un réseau croissant d'acteurs individuels et de structures de coopération

Depuis la tenue de l'enquête, qui outre les résultats recherchés a été une occasion de tester le nouveau positionnement d'Echos Communication dans le secteur des ONG et d'entrer en interactivité, et depuis les premiers échos reçus par le secteur sur la publication du magazine, le positionnement d'Echos Communication devient clair et est accueilli même avec enthousiasme.

Témoignage d'Arnaud Zacharie, Secrétaire Général du CNCD, dans son mail du 30 mars :

« Salut Miguel,

[...] Comme je te l'avais dit, je suis très positif sur votre initiative et pense que ces questions sont très utiles pour le secteur.

Arnaud. »

Rétrospectivement, c'est la refonte des activités d'Echos Communication illustrée par son cadre logique qui a permis un positionnement aussi clair. Un des leviers principaux a été le renforcement du côté méthodologique de l'ONG, avec l'acquisition de l'A.N.C., comme socle. Depuis, les méthodologies se diversifient pour se compléter et proposer une palette beaucoup plus large aux ONG.

Depuis aussi, la communication vers les ONG est essentiellement axée sur les bénéfices qu'elles vont pouvoir en tirer et beaucoup moins sur les modèles qui les charpentent. Tout le monde s'y retrouve : les pragmatiques parce qu'elles/ils peuvent se mettre tout de suite à l'œuvre. Les conceptuels parce qu'ils comprennent et apprécient la rigueur méthodologique de ce qui leur est proposé, s'ils posent la question.

2.2 VOLET NORD, RÉSULTAT 1 : LA MULTIPLICATION DES CANAUX D'INFORMATIONS A PARTICIPÉ À LA DÉCONSTRUCTION DES PRÉJUGÉS SUR L'AFRIQUE

2.2.1 Hypothèses / risques

- *Il existe suffisamment de relais auprès des publics-cibles visés qui ont la capacité de traduire les messages d'Echos Communication de manière attrayante auprès de leurs propres publics-cibles*

La remise des prix à Bruxelles a attiré un grand nombre d'Africains de la diaspora, établis en Belgique. Ils y étaient même majoritaires. A notre grande surprise, car nous n'avions pas ciblés ce public-cible en particulier. L'année 2012 sera l'occasion d'adapter nos messages à ces relais soudainement apparus, pour qu'à son tour, ils traduisent le message d'Echos Communication vers leurs publics-cibles.

La réponse des hautes écoles et universités en communication a été très positive : la thématique sur la déconstruction des préjugés ne figure en effet qu'occasionnellement dans le cursus des futurs journalistes/communicateurs. Une université et une Haute Ecole ont dès lors décidé d'introduire notre formation, ainsi que le Concours qui y est associé, dans leurs travaux pratiques de presse écrite. Le potentiel auprès de ce type d'institution n'est pas encore complètement exploité et sera poursuivi.

- *Ces personnes-relais auront suffisamment de temps disponible pour l'investir dans les initiatives proposées*

Cette hypothèse était particulièrement pertinente dans le cadre d'un éventuel travail avec des instituteurs, dans le cadre du projet TEKITOI. Le projet n'ayant pas été retenu par le programme triennal, elle n'est plus d'application.

- *Les medias influencent les représentations de leurs lecteurs / auditeurs / téléspectateurs*

Cela reste une hypothèse cruciale, largement partagée mais non-démontrée.

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

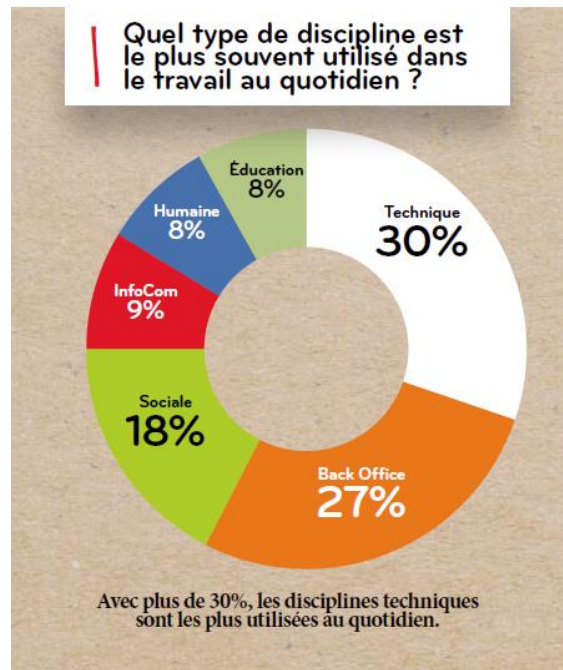
2.3.1 Hypothèse / risques

- *Les acteurs de la coopération n'ont pas une connaissance méthodologique et consciente pour la mise en œuvre des projets de coopération basés sur la réciprocité et la valorisation des potentiels humains.*

L'enquête menée auprès de 65% des ONG confirme complètement cette hypothèse. Il apparaît même que les ONG du Nord se sentent désœuvrées, non-outillées pour faire émerger un potentiel humain considéré comme très important. C'est ce que nous avons appelé « le gap du Comment Faire ».

- *Les structures de coopération sont actuellement plutôt axées sur la gestion des compétences techniques et moins sur le potentiel humain.*

A nouveau, l'enquête confirme cette hypothèse. Plus spécifiquement, une question portait sur ce point, dont les résultats sont illustrés dans le graphe qui suit, issu du premier numéro du magazine n°GO (voir annexe 1).



Les disciplines techniques et celles liées au back-office entrent sans aucun doute dans la catégorie des compétences techniques. Les disciplines qui relèvent de l'Information / Communication plus que probablement aussi. 66%, soit 2/3 des disciplines sont dès lors d'ordre technique. Ce résultat se confirme en regardant le thème des formations dispensés au sein des ONG : seules 18% des formations concernent le relationnel ou le comportemental. Elles ont plutôt tendance à offrir de nouvelles compétences au personnel dans la gestion des ressources humaines, la gestion des relations de travail ou vise un développement personnel. Ex : la gestion du stress ou du temps, les techniques d'animation ou la communication non violente.

Le fait que ces deux hypothèses soient vérifiées confirme que notre stratégie de sensibiliser les ONG sur des outils est plus pertinente que d'entamer des partenariats opérationnels avec elles. L'anticipation d'un bon accueil du magazine est confirmée par les réactions suite à la réception du premier numéro.

3. OBJECTIF SPÉCIFIQUE SUD : À TRAVERS L'EXEMPLE, UN GROUPE D'AFRICAINS MONTRE AUX AFRICAINS LA VALEUR DE L'APPROPRIATION ET DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LE CADRE DU DÉVELOPPEMENT

3.1 HYPOTHÈSES / RISQUES

- *Les conséquences d'un ownership et d'un empowerment réussis sont l'autonomie et donc peut-être la contestation: ceci pourrait s'opposer à certains pouvoirs politiques en place: assimilation à de l'agitation politique, impact négatif sur la profondeur des changements sociétaux et sur la diffusion des expériences*

Les activités du REMESS, principal partenaire opérationnel dans le projet de Béni Meskine, sont suivies de près par les autorités marocaines, surtout en cette période de Printemps Arabe. Les informations qui nous remontent par personne interposée sont positives : les enquêtes, animations et discussions ne sont pas jugées génératrices de trouble de l'ordre public. Mais c'est le résultat d'une attention permanente.

- *La notoriété acquise par les porteurs de projet peut générer jalousies, un penchant à l'individualisme ou fuite de responsabilité*

Il s'agit là d'une des principales causes de blocages au sein de la population, qui est divisée en familles et clans, se surveillant mutuellement en permanence avec un œil sur les rapports de force mutuels. Toute prise d'initiative est effectivement considérée comme une tentative de modifier les équilibres, et peut devenir source de conflits.

- *Même en cas de succès d'une démarche d'Ownership et d'Empowerment, cela ne garantit pas que cela soit inscrit durablement dans les missions des partenaires: lutte de pouvoirs, intérêts divergents...*

Trop tôt pour confirmer ou infirmer.

- *Le réseau média constitué et animé par Echos Communication depuis plusieurs années maintient ses engagements dans la communication de la nouvelle image du continent à travers des cas concrets.*

C'est encore le cas : le nombre de journalistes reprenant les messages d'Harubuntu continue à croître. Ceux qui s'en détournent sont remplacés par de nouveaux venus. L'initiative du Madel devrait garantir un afflux supplémentaire en 2012.

- *Les médias sensibilisent le grand public aux richesses humaines du continent et un peu moins sur leurs misères.*

Il est encore trop tôt pour le dire.

3.2 VOLET SUD, RÉSULTAT 1 : UN GROUPE CROISSANT DE JOURNALISTES EXPÉRIMENTÉS A PARLÉ RÉGULIÈREMENT DE PORTEURS DE PROJETS LOCAUX AFRICAINS

3.2.1 Hypothèses / risques

- *Les rédactions en chef ne voient pas d'intérêt à publier / émettre ce genre d'information sur le long terme (lignes rédactionnelles, lectorat/auditorat, servilité par rapport au pouvoir politique)*

Il apparaît déjà qu'il faudra nuancer cette affirmation, car la réalité montre des avancées aussi bien que des obstacles. Il est encore trop tôt pour avoir décodé les dynamiques sous-jacentes ou les critères de différenciation et de pouvoir y répondre spécifiquement par des stratégies ad hoc.

- *L'intégration de la démarche d'ownership et d'empowerment renforce les missions de certains réseaux panafricains existant. De ce fait, ils deviennent des alliés naturels de cette approche par la base."*

Trop tôt pour pouvoir l'affirmer. Ce qui est impressionnant par contre est l'engouement de certaines associations / institutions marocaines pour cette approche, comme si elle répondait à un besoin longtemps exprimé, jamais assouvi. Est-ce une caractéristique propre au Maroc qui occupe une place bien à lui dans les pays d'Afrique par la nature de son régime et de son

développement, et par le fait qu'une grande institution comme l'Initiative Nationale de Développement Humain a fait ce leitmotiv sien ?
Echos Communication continue à élargir le nombre de réseaux internationaux desquels elle fait partie : nous aurons dès lors la possibilité ultérieurement de confirmer ou d'infirmer cette proposition.

Deux leçons à tirer de l'analyse des indicateurs de suivi :

- Nous devons initier un mouvement de recrutement de nouveaux journalistes sur le sol belge ;
- Nous devons mieux définir nos indicateurs pour pouvoir plus précisément mesurer l'impact de nos démarches auprès des journalistes.

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

Le témoignage du lauréat Harubuntu reflète que le Prix Harubuntu a un impact important sur la manière dont certains membres se voient. Le point évoqué décrit un désenclavement, une reliance transfrontalière qu'un lauréat peut éprouver par rapport au continent africain. Le Prix Harubuntu a toujours souhaité que les lauréats transcendent leur seule localité, en pouvant servir d'exemple et de référence pour leur pays, leur région, voire leur continent. Ce témoignage démontre de manière authentique que la dynamique inverse est aussi vraie, en montrant une prise de conscience de lauréat (savoir-être) de son appartenance qui dépasse de loin ses repères locaux. Selon le modèle de développement de Ken Wilber, il s'agit là d'un niveau de développement personnel plus avancé (en termes de couleur, si le continent africain est dans l'ombre en transition vers l'orange, ce lauréat se situe clairement dans le vert)¹.

Les témoignages des acteurs de Béni Meskine décrivent leur perception au moment d'initier les interventions dans le projet. Cet élément aura surtout de la valeur comme situation de référence en fin de projet pour mesurer l'écart qui se sera opéré entre l'avant et l'après.

En plus de ces témoignages écrits, la caméra d'Echos Communication est actuellement utilisée au Maroc, pour récolter des témoignages. La démarche sera la même que pour les témoignages écrits : interviewer des acteurs en début de projet et monter les films pour qu'en fin de projet les changements de perception apparaissent. 13 personnes ont été interviewées devant la caméra. Les résultats de ces prises de vue ne sont pas inclus dans ce rapport d'activités.

¹ Les théories de l'Approche Intégrale, développées par le philosophe Ken Wilber, représente une méthodologie qui a servi de base à l'évaluation de l'ONG lors du dernier programme triennal.

4. DESCRIPTION DES PROJETS ET DE LEUR ÉTAT D'AVANCEMENT

Nous avons parcouru l'ensemble du cadre logique. Ce chapitre-ci décrira brièvement l'état d'avancement des projets et les quelques indicateurs repris pour mesurer leur état d'avancement. En effet, les indicateurs repris dans les résultats trouvent leur déclinaison au niveau des projets.

4.1 VOLET NORD

4.1.1 Harubuntu



Un des résultats visés par le Prix Harubuntu a été **d'accroître l'intégration du potentiel humain local des partenaires du Sud et des lauréats pour atteindre leurs objectifs**. Pour cela, les visites de terrain des membres du jury ont été organisées autant que possible avec les *anciens lauréats*.

Leur participation a un quadruple avantage : donner des éléments contextuels aux membres du jury, diminuer les coûts de déplacement car les membres du jury sont issus de la région, offrir une possibilité de faire avancer leurs savoir-être par des interactions denses entre lauréats et membres du jury et les enrichir par la visite de projets et la rencontre de personnes dont ils peuvent s'inspirer.

Le nombre de missions réalisées conjointement avec des lauréats: 6 sur 9 missions

Nombre de visites sur le site harubuntu.com : 3054 visiteurs uniques entre le 1er février 2011 et le 1er mars 2012 (voir annexe 2 pour les statistiques de suivi du site Harubuntu).

Nombre de publications et communications contribuant à la notoriété du prix : très difficile à estimer mais si on tape HARUBUNTU dans Google, on voit qu'il y a 70 700 résultats trouvés

4.1.2 TaPaje



Rappel de l'objectif général : Des jeunes entre 18 et 25 ans remettent en cause leurs propres préjugés et finissent par les déconstruire. Ils diffusent de l'information sur la déconstruction des préjugés et intègrent cette dimension dans leur vie. Par la diffusion, ils sensibilisent leurs proches et le grand public à la problématique.

Le projet TaPAJE est un des nouveaux projets lancé par Echos Communication en 2011. La première année a donc principalement été consacrée à la préparation du projet et à son lancement.

Lors du deuxième trimestre 2011, nous avons prospecté auprès d'une quinzaine d'établissements de la Communauté française. Beaucoup ont montré un grand intérêt pour la thématique de notre concours, une thématique qui ne figure qu'occasionnellement dans le cursus des futurs journalistes. Ce premier contact nous a permis de lancer deux collaborations : l'une avec l'Université de Mons, représentée par Dominique MOREAU, et l'autre avec l'IHECS, représenté par Marc SINNAEVE. Ces

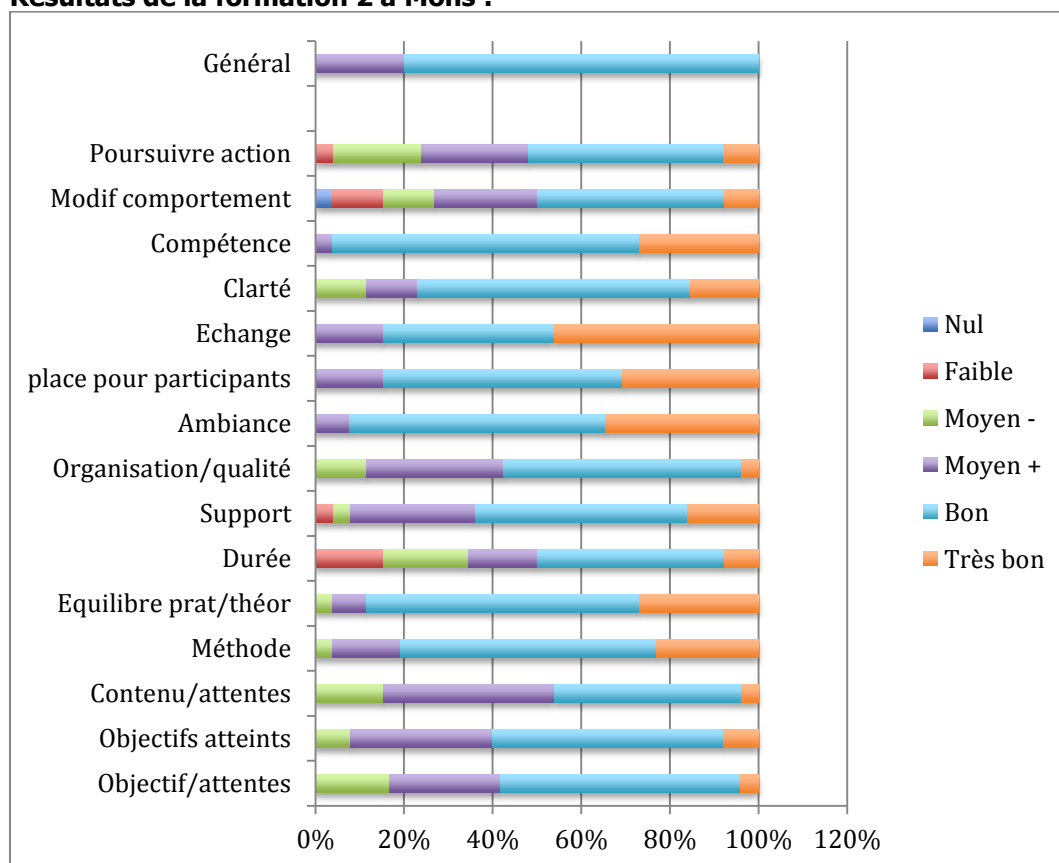
deux établissements ont décidé d'introduire le concours dans leurs travaux pratiques de presse écrite pendant l'année académique 2011-2012.

En fin de prospection, nous avons pris la décision de n'ouvrir que deux catégories dans le concours : la presse écrite et la radio. En effet, pour une première année, il valait mieux miser sur un nombre limité de catégories, ne connaissant pas encore l'engouement que le concours pourrait créer. De plus, le media télévisé demande un investissement en temps et en matériel beaucoup plus important que la presse écrite et la radio. Enfin, les écoles de réalisation cinématographique fonctionnent avec des programmes établis deux ans à l'avance. Il était donc impossible d'y intégrer le concours.

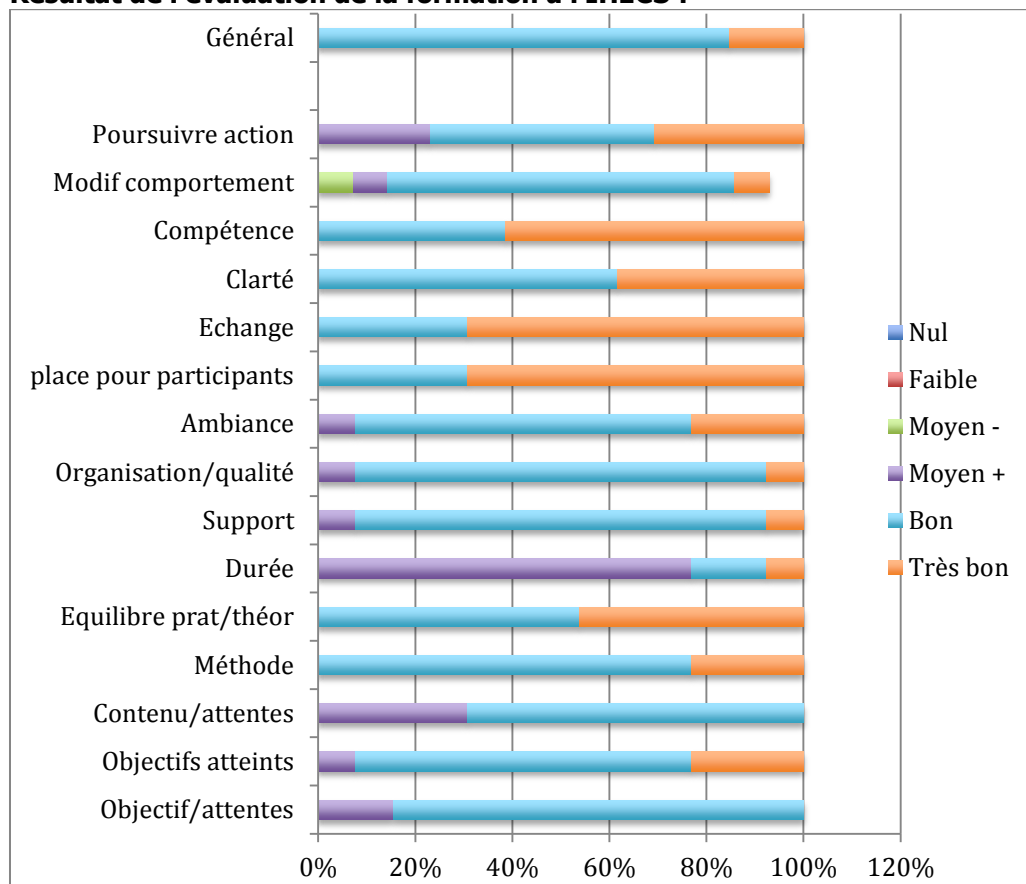
Nous avons trouvé nos partenaires presse. Il s'agit de La Première pour la radio et du Ligeur pour la presse écrite. Le Ligeur a une audience de 160 900 lecteurs. La Première draine quotidiennement 376 370 auditeurs. Ces chiffres nous permettront de rencontrer l'un de nos indicateurs (diffusion cumulée supérieure à 500 000).

Un module de formation de quatre heures a été créé. Il a été donné à l'Université de Mons en septembre et à l'IHECS en novembre. Suite à la première expérience, le module a été adapté en fonction des remarques et du ressenti des participants et des formateurs (voir annexe 3 et annexe 4 pour le PowerPoint de la formation). L'évaluation réalisée après la formation est très positive dans les deux cas.

Résultats de la formation 2 à Mons :



Résultat de l'évaluation de la formation à l'IHECS :



C'est à Mons que la formation a connu son épreuve du feu. Avant de passer à la formation de l'IHECS, la formation a été complètement revisitée pour tenir compte des tops et des flops constatés à Mons. Les résultats sont assez similaires d'une formation à l'autre sauf que pour la 2^{ème}, les résultats sont sur une échelle plus positive. La qualité de la formation a dû être un paramètre important. Mais peut-être aussi le public était-il significativement différent ?

Les leçons apprises de ces formations :

- La *durée* est toujours problématique : trop courte car trop dense, trop longue car trop dense, ce qui entraîne des fatigues. Idéalement, il faudrait 6 à 8 heures, mais les hautes écoles / universités n'octroieront pas plus de temps à ces modules. C'est donc une contrainte incontournable aujourd'hui.
- La *modification des comportements et la capacité à poursuivre l'action* sont moyennes à ce stade, mais déjà de 50% : en 4 heures c'est presque un record.
- Forte dispersion sur le support qui, c'est vrai, est moins dynamique que celui du 1^{er} module : pas de vidéo par exemple. Nous y réfléchissons mais il y a beaucoup de matière à donner.
- Les questions sur Objectifs/Attente donnent toujours des résultats mitigés puisqu'ils n'ont pas vraiment le choix : cours imposé dans le curriculum. Mais c'est bon dans l'ensemble.
- Les points forts du cours (tout ce qui est au-dessus de 85% d'opinions bon+très bon) sont classiques - ils se répètent de formation en formation : interactivité, place aux participants, équilibre pratique/théorie. Entre les deux modules, nous observons une amélioration de la pédagogie au fur et à mesure que nous donnons le module.

Facebook

Une page Facebook a été créée et le site Internet reprend l'ensemble des infos. Comme la plupart des autres indicateurs, les indicateurs de visites du site et de like sur Facebook ne pourront être vérifiés qu'en 2012, une fois la première édition du concours clôturée.

Et la suite en 2012 ?

Début 2012, nous attendons les inscriptions des groupes d'étudiants participants au concours...

4.1.3 ONG du Nord



Le magazine n'est pas paru en 2011. Le timing planifié était assez juste pourtant : l'élaboration de la maquette et l'écriture des articles proprement dit ont été réalisés dans les temps.

Ce qui a par contre été largement été sous-estimé est le travail nécessaire à l'exploitation d'une enquête qualitative (voir annexe 5 pour un exemplaire du questionnaire). Or, les résultats de cette enquête formaient une pièce maîtresse du lancement du magazine. Elle offrait un point de vue global permettant à différents intervenants de prendre la parole et de susciter un intérêt partagé, elle offrait la vérification de certaines hypothèses de base, elle représentait un test de popularité des sujets traités. C'est à la lecture des résultats que nous pouvons envisager un timing plus rapproché pour les tables-rondes au sein du secteur (initialement prévu en 2013).

La récolte des données était finalement terminée en octobre. La quantité de travail provient surtout de la classification des résultats des interviews en catégories, leur exploitation statistique et finalement la prise de recul nécessaire pour permettre leur interprétation et de formuler leur utilité au secteur à travers l'identification des débats les plus porteurs.

A noter que la participation du directeur d'Echos Communication au Conseil d'Administration de l'ACODEV a déjà permis de tisser des liens avec de nombreux représentants du secteur francophone, ce qui a facilité la prise de contacts.

Autre point qui a suscité beaucoup de débats en interne : réaliser un magazine bilingue ou traduire complètement le magazine francophone en néerlandais ? Nous avons finalement opté pour la deuxième version, tout en restant dans les budgets initialement prévus. Avec la difficulté de trouver des traducteurs qui donnent au texte un véritable style d'écriture de néerlandophone.

Déroulé des activités

Mai 2011 : demande de devis pour l'impression effectuée à travers Françoise Walthéry. Sélection de l'Imprimerie JCBGAM.

Maquette

Conception de la maquette (contenu, rubriques, visuel) et tests :

- Juin 2011 : recherche du maquettiste pour la création graphique : contacté Bertrand Grousset, Thierry Fafchamps, Cécile Crivellaro pour un budget donné de 4000 € reprenant
 - création et cession des droits graphiques
 - réalisation du premier numéro 36 pages
 - création des PDF et envoi imprimeur
 - livraison d'un gabarit 16 pages pour réalisation des numéros ultérieurs par vos soins
- Septembre 2011 : choix du maquettiste sur base de travaux antérieurs
- Confirmation téléphonique du projet au maquettiste : fin septembre + confirmation du budget
- Octobre 2011 : Démarrage du processus
- Décembre 2012 : Première maquette (23/12/2011) dont voici deux échantillons illustrés



Ressources humaines (journaliste)

Juin : identification des journalistes francophones susceptibles d'être engagés. Engagement de Renaud Deworst /journaliste FR sur le magazine.

Septembre 2012 : identification des journalistes néerlandophones susceptibles d'être engagés.

Octobre 2012, prise de contact avec plusieurs d'entre eux.

Novembre : engagement de Sylvie Walraevens, pour un démarrage en janvier 2012

Contenu

Préparation du contenu du n°1 : septembre 2012 – décision d'intégrer les résultats de l'enquête dans le premier n° imprimé.

Premier jet des rubriques : octobre 2011

Définition collective des rubriques du magazine : décembre 2012

Sommaire du premier numéro : décembre 2012

Public cible

Septembre 2011. Sélection des personnes destinataires du magazine. Rassemblement de leurs coordonnées.

4.2 VOLET SUD

4.2.1 Harubuntu Sud



Evolution des stratégies de diffusion du Prix :

Deux nouvelles stratégies ont été testées en 2011 (voir annexe 6) dont l'objectif est de trouver de nouvelles pistes de diffusion du Prix, à la recherche des moyens efficaces et efficients pour identifier des lauréats.

Nous recherchions deux objectifs :

- 1) compenser le facteur « proximité avec un ancien lauréat », qui risquerait à terme de limiter l'identification de nouveaux candidats à quelques poches régionales, et
- 2) diversifier les canaux de diffusion pour augmenter les probabilités d'accéder à de nouveaux réseaux. Ce processus va de pair avec une meilleure documentation des pistes initiées pour en mesurer la pertinence.

Pour cela, nous avons testé deux nouvelles stratégies :

- 1) Constitution d'une cellule de diffusion décentralisée en Afrique du Nord, basée au Maroc, composée de 3 bénévoles (voir annexe 7 pour la liste des cibles de chacun des bénévoles). Les tâches ont été réparties par catégorie de public-cible : Société Civile, Autorités Locales et Entreprenariat social.
- 2) Recours à un lauréat de 2008 pour effectuer de la diffusion plus régionale, soit l'Afrique de l'Est : Déo Baribwegure, basé en Tanzanie. Sa motivation, sa connaissance des médias locaux, sa maîtrise de langues locales telles le swahili ont été pleinement investis dans la mobilisation. Cette diffusion a occasionnellement été accompagnée d'une aide plus individuelle pour compléter le formulaire d'inscription au Concours.

Création d'une nouvelle catégorie de lauréat : « Média et Communication »

Le jury du Prix a décidé de créer la catégorie « Média et Communication » pour mieux mettre en valeur le rôle des médias dans le processus de changement d'auto-perception par et pour les Africains. Cette catégorie se substitue à un des trois coups de cœur.

Le premier lauréat pour cette catégorie est originaire de Côte d'Ivoire (voir annexe 8 pour le dossier de presse de la Remise des Prix).

4.2.2 Coaching Territorial (Béni Meskine)



Le 26 octobre 2011, le Réseau Marocain d'Économie Sociale et Solidaire (REMESS), notre partenaire opérationnel pour le projet de Coaching Territorial, a recruté les membres de son équipe pour le projet : 3 personnes.

La convention de partenariat a été signée le 11 novembre 2011 : elle signe l'entrée en vigueur du projet et permet la libération d'avances de fonds d'Echos Communication vers le REMESS (voir une copie en annexe 9).

Les deux principales activités de ce projet en 2011 ont été :

1. La formation de base de l'équipe du REMESS au sujet du Coaching Territorial :

Objectif général de la formation

Initier l'équipe du projet au coaching territorial

Objectifs pédagogiques

- Initier les participants (es) au cadre général du coaching
- Distinguer entre un coach et un animateur de territoire
- Initier les participants(es) à quelques outils du CT
- Stimuler le changement de comportement individuellement et collectivement de l'équipe
- Stimuler la réflexion/action chez les participants(es)
- Renforcer les valeurs de l'économie sociale et solidaire chez les participants(es)

Objectifs organisationnels

- Former les équipes de Salé et de Beni meskine
- Déterminer les missions et rôles de chaque membre de l'équipe
- Programmer les prochaines activités des interventions sur le terrain.

L'annexe 10 reprend le rapport de cette formation.

2. L'initiation d'un diagnostic de Béni Meskine au temps t_0 :

Deux visites de terrain ont été effectuées par l'ensemble de l'équipe à Sidi Boumejdi : du 5 au 9 décembre (voir annexe 11 pour un compte-rendu) et du 26 au 31 décembre.

Et 2 stagiaires ont été recrutées par le REMESS pour initier la réalisation d'un sociogramme de Béni Meskine, c'est-à-dire une cartographie des liens entre institutions du village. L'idée est d'objectiver le plus possible les entités/associations/groupements qui sont incontournables dans le tissu social du village. Celles-là devront faire l'objet d'une attention particulière dans la démarche de coaching territorial, pour stimuler leur capacité d'influence au changement et pour éviter qu'elles n'utilisent leurs capacités de nuisance.

Accueil de la DGD en visite

Du 16 au 18 décembre, les projets au Maroc ont accueilli une délégation de la DGD (Aurélié Fabry, notre gestionnaire de dossier), une de ses collègues et deux représentants de l'Ambassade de Belgique, pour une prise de connaissance des réalités concrètes de nos activités au Maroc. Tous nos partenaires ont été rencontrés et une visite à Sidi Boumejdi faisait partie du programme.

Les échos suite à cette visite étaient très favorables. Nous n'avons pas reçu de compte-rendu de cette visite mais ce qui en sortait oralement est l'impressionnant réseau de qualité que l'expatrié Gautier Brygo a réussi à mobiliser autour des projets au Maroc.

Un petit carnet de photos peut être consulté en cliquant sur le lien suivant :

<https://picasaweb.google.com/lh/sreDIR?uname=115786512985388721838&target=ALBUM&id=569208300546562609&authkey=Gv1sRgCOzplvejelw1wE&feat=email>

4.2.3 Madel



L'avancement du projet se déroule comme prévu : la maquette était réalisée pour le 31/12/2011 (voir annexe 12), un cahier de charge est en partance vers un fournisseur qui réalisera le site, la personne au sein du CGLUA est fortement impliquée dans sa conception, surtout pour organiser une compatibilité avec d'autres sites internet gérés par le CGLUA et un brainstorming a déjà été effectué pour établir une liste des réseaux d'ONG qui pourront alimenter la base de données, ainsi que leurs desiderata.

Par contre, la constitution de la base de données pose encore quelques soucis techniques.

4.2.4 Africités



En préparation du Sommet Africités qui se tiendra en décembre 2012, nous avons réalisé un petit document qui capitalise l'expérience acquise par Echos Communication lors des éditions précédentes (voir annexe 13 pour quelques extraits). Ceci en vue de favoriser l'acquisition de ces compétences par les Africains qui reprendront ces responsabilités en fin d'année 2012.

2011 a aussi été l'occasion pour Echos Communication de sensibiliser le Comité Stratégique d'Africités sur la question de la Communication. Ce comité réuni à Dakar en octobre 2011 en présence des Autorités Gouvernementales Sénégalaises, de la Mairie de Dakar et des Partenaires au Développement a pris la décision de créer pour la première fois dans l'histoire des Africités une Commission Communication présidée par Echos Communication en la personne de Mr Brygo à l'intérieur du Comité Stratégique Africités. Cette Commission Communication a pour objectif de fixer le cadre de la démarche de Communication pour la Dimension Internationale du Sommet Africités.

Echos Communication a également obtenu la possibilité de présenter les résultats de ses activités dans deux ateliers durant le Sommet de Dakar en Présence de maires Africains. Il s'agit de deux ateliers de 3 heures qui seront inscrit dans le programme du Sommet :

- Atelier sur la démarche Coaching Territorial
- Atelier sur les médias avec la présentation de la plateforme MADEL

Sans parler de l'intégration de la remise des prix Harubuntu2012 à l'issue du Sommet de Dakar.

5. AMÉLIORATIONS EN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INTERNES À L'ASSOCIATION

5.1 SITE INTERNET INSTITUTIONNEL

Après les grands changements qu'a traversés l'association Echos Communication en 2011 (réorientation de ses activités, rédaction d'un nouveau plan triennal, acquisition de méthodologies d'intervention,ancements de nouveaux projets), le site internet précédent était en décalage de contenu. Aussi, il a été complètement revisité pour refléter plus fidèle ce qu'est l'association à ce jour. En plus de décrire succinctement les différents projets, la partie sur la gouvernance de l'association a également été fortement améliorée.

L'adresse du site reste inchangée : www.echoscommunication.org.

Vu cette nouvelle mouture, la stratégie de relais du site internet est intégrée systématiquement dans la mise en œuvre des projets, en lui réservant un rôle d'interactivités croissant dans l'avenir.

5.2 FAIQ SUR L'ORGANISATION APPRENANTE

La redéfinition du programme triennal et des projets peut aujourd'hui servir de socle à un positionnement plus clair et à des activités convergentes. En organisation interne, l'association avait également besoin d'un changement culturel : plus rigoureux, plus selon les pratiques et les principes d'une organisation apprenante, bref vers un accroissement de la qualité de la gestion et des projets. Un appel à projet par l'ACODEV FAIQ nous a offert cette possibilité : nous avons choisi de commencer par la description des processus. Plus spécifiquement, voici les grands objectifs poursuivis de cet appui :

- Domaine d'intervention visé : Intégration des processus de fonctionnement liés aux différents projets : penser le type d'informations à récolter dans chacun d'eux pour systématiser les enrichissements croisés entre projets
- Objectifs poursuivis : 1) Explicitation et mise en cohérence des processus liés à la planification, la gestion et le suivi de tous les projets de l'association, 2) amélioration du circuit de l'information et des réunions à mettre en place pour en dégager au mieux les leçons apprises et enrichir les autres projets et 3) changement des comportements de l'ensemble de l'équipe de l'association pour intégrer cette nouvelle manière de faire à la culture de l'association et à la pratique quotidienne.
- Résultats attendus : 1) Un document reprenant les grands processus-clefs de l'association, ponctués par les contenus de la circulation de l'information et la création de plateformes plus formelles avec des tâches de capitalisation précisées, 2) une fertilisation croisée des leçons apprises d'un projet à l'autre au sein de l'association, 3) une participation de l'ensemble de l'équipe à la réflexion et à l'enrichissement sur la formalisation des processus et 4) une évolution de la culture d'association qui a intégré des pratiques de capitalisation comme outil d'amélioration de la qualité de la mise en œuvre des projets.

Le processus est en cours et est bien reçu par l'équipe. Il a fait l'objet d'une publication dans l'Echos du COTA, en vue d'offrir à l'inspiration du secteur ce qu'est notre démarche (voir annexe 14 pour une copie de l'article publié).

6. CONCLUSIONS

Dans les grandes lignes, ce rapport d'activités est conforme à ce qui avait été annoncé. Les résultats des projets sur les rails sont au rendez-vous, avec le degré d'innovation et la dynamique d'amélioration en plus. Le travail de fondation des nouvelles activités qui devait avancer a bel et bien avancé (méthode, mesure initiale, développement des approches méthodologiques conjointement avec nos partenaires, identification de techniciens, ...), avec un niveau de documentation et une traçabilité de l'évolution des projets et des idées rigoureux.

On peut noter ça et là quelques retards encourus. Ceux-ci reflètent plutôt une volonté de viser un travail de qualité, quitte à ce que le travail préparatoire soit un peu plus laborieux. Le retard le plus spectaculaire est dans le chef de la parution du magazine, mais c'est pour la bonne cause : l'enquête, qui était initialement prévue comme un « nice to have », est devenue une pièce maîtresse du magazine. La même enquête, dont la planification du temps nécessaire pour son exploitation a été largement sous-estimée, est devenue une mine d'or ... et de labeur ! Sans regret : nous pensons qu'une bonne base représente un gain de temps dans les déroulements ultérieurs des projets et activités. En l'occurrence, outre l'enquête, le véhicule qu'elle a représenté pour entrer en interactions avec les ONG du secteur et pour tisser notre tissu relationnel, est une véritable valeur-ajoutée. Et finalement, rater le premier numéro d'un magazine eut été de mauvais augures pour les lecteurs. Ce travail préparatoire a aussi – et déjà -- permis de confirmer bon nombre des hypothèses ou risques qui étaient liés à nos activités, ou de redéfinir leur ambition. Aucune n'a été infirmée.

L'autre principale leçon tirée du rapport d'activité est que bon nombre de nos indicateurs manquent de précision opérationnelle pour pouvoir les appliquer, même s'ils embrassent correctement les concepts. En effet, presque tous tentent de mesurer des aspects qualitatifs : les critères de classement doivent être mieux définis qu'ils puissent servir de points de différenciation lors des classements. Il ne s'agit de rien d'autres que d'appliquer les méthodes d'exploitation des résultats de l'enquête qualitative. Ce point sera mis en priorité pour 2012. Une fois cette redéfinition réalisée, nous pourrons redéfinir des objectifs plus ambitieux.

La culture de l'association change : l'approche recherche-action est de plus en plus une réalité dans notre mode de fonctionnement quotidien. Tant les résultats (à travers les indicateurs) que la documentation des processus y ayant conduit (à travers l'approche de mesure au temps zéro, ce qui permettra la mesure en fin de programme) sont décrits de manière précise dans nos interventions. Et là où il y a des lacunes, la dynamique d'organisation apprenante est enclenchée : analyse des expériences passées, analyse du contexte, écoute des stakeholders, etc.

Le virage entamé en 2011 a l'air d'être bien négocié...