

RAPPORT D'ACTIVITES ECHOS COMMUNICATION

POUR L'ANNÉE 2017

1. GRANDES ÉVOLUTIONS

Convergence des activités pour plus de cohérence : Echos Communication (EC) recherche depuis quelques années une identité forte autour de laquelle organiser ses activités dans un double objectif : 1) assurer des synergies internes pour renforcer mutuellement les activités, qu'elles se situent en Belgique, au Maroc ou au Sénégal et 2) définir à travers les activités un élément de positionnement et de différenciation de l'ONG. Durant l'année 2017, nous avons décidé de faire évoluer notre politique opérationnelle autour des principes développés dans les programmes de Coaching Territorial au Maroc. Non pas que le Coaching Territorial devienne un synonyme de l'identité de l'ONG (ses activités peuvent s'en détacher et ne doivent pas être enfermées dans ce concept) mais que les axes d'interventions s'en inspirent :

- Implication des **autorités locales élues** comme garantes de la politique territoriale et de la démocratie
- Valorisation des publics au **processus participatif** par une posture et des outils leurs permettant d'apporter les solutions à leurs propres visions du développement en évitant d'apporter des "recettes venues d'ailleurs", sauf si c'est le groupe concerné qui s'y réfère
- Un travail centré sur **l'ownership** (adhésion, faire en sorte que nos publics-cibles deviennent porteurs des activités menées) et **l'empowerment** (responsabilisation, implication la plus large possible à la recherche de solutions en partageant ses talents, ses connaissances, son expertise).
- Un bon équilibre entre un travail avec des **personnes** (pour qu'elles puissent accoucher d'elles-mêmes, se mettent en mouvement, qu'elles/ils définissent leur propre style de leadership et ainsi entraîner d'autres personnes dans leur sillage) et un travail sur les **systemes** (pour stimuler l'effet d'entraînement vers d'autres personnes, pour institutionnaliser les comportements et donc accroître leur durabilité, pour faire évoluer les idées en organisant le débat).
- L'organisation d'activités menées en **interdépendance avec nos partenaires**. EC se positionne dorénavant dans l'animation de la dynamique de co-construction, le partenaire étant en charge du contenu et des décisions y afférentes. Pour les activités qui se déroulent en Belgique, EC prend en plus la responsabilité de créer des passerelles avec des partenaires au Sud.
- Un positionnement d'EC comme **facilitateur**, comme incitateur à faire travailler ensemble des acteurs et/ou des secteurs qui ont l'habitude de travailler en silo et peu en synergie.
- Le mot « développement », souvent galvaudé dans le jargon du secteur de la coopération, est accepté par Echos Communication comme « changement ».

L'ensemble de nos activités devient dès lors apparenté à la **gestion du changement** de communautés.

Le Maroc poursuit l'approfondissement des activités entamées en Coaching Territorial il y a quelques années avec les mêmes partenaires mais de manière plus directe puisque la confiance s'est installée. Il est bon de rappeler que les ONG ne jouissent pas d'un a priori positif aux yeux des autorités locales au Maroc. L'ONG vient d'ouvrir des activités au Sénégal pour chercher à promouvoir avec ses partenaires un programme de Coaching Territorial dans deux territoires. Avec une nouveauté de taille : inscrire le programme du Sénégal dans une logique de coopération décentralisée entre régions (Conseil Régional de l'Oriental et Conseil Départemental de Kaolack) et villes (Ville d'Oujda et Ville de Dakar). Voir plus loin pour la description des activités.

C'est en Belgique que les changements sont les plus marquants. Pour l'activité « valorisation des jeunes dans les communes », EC a mobilisé de nouveaux type d'acteurs : les autorités communales, les maisons des jeunes et les jeunes en-dehors du cadre scolaire. En 2017, l'activité Ecole du Vivre Ensemble a continué son cours, en travaillant avec les directions, le corps enseignants et éducatif et les élèves du primaire (9-11 ans) et des crèches en milieu scolaire.

NGO magazine version 2

Le magazine N'GO, créé en avril 2012, a réussi à garder son niveau rédactionnel qualitatif à un niveau élevé. Pour rappel, la formule était d'écrire un magazine à l'attention du secteur de la coopération internationale. Le magazine n'GO est une invitation à réfléchir. Il dévoile, analyse et rappelle l'importance des **comportements**, des **attitudes** et des **relations humaines** dans nos vies professionnelles en général, et dans le monde de la coopération au développement en particulier. Il propose à ses lecteurs des cas pratiques, des méthodes, des exemples et des réflexions qui permettent de mieux **cerner l'humain dans toute sa complexité**. Sa stratégie a tablé essentiellement sur l'écriture d'un magazine qui est lu en ligne, attractif dans sa mise en page et pertinent sur son domaine.

Cinq ans après, avec une omniprésence de l'internet et des applications sur smartphones, avec les réseaux sociaux qui permettent d'aller chercher de nouveaux adhérents, la formule d'un magazine en ligne ne fait plus recette : une nouvelle version devait être repensée.

Après avoir maintenu le rythme de publications jusqu'en juin 2017, une version plus adaptée au net et à ses codes (d'écriture et de lecture), au zapping du lecteur, à la diversité des médias d'expression (vidéo, son, images, liens internet, ...) a été en gestation. Voir la description des activités pour plus de détails sur les options retenues.

Echos Communication comme facilitateur de synergies entre la Belgique et le Maroc

EC s'ancre de plus en plus dans la Région de l'Oriental, avec des liens avec des institutions (Conseil Régional de l'Oriental et Agence de l'Oriental) et avec des acteurs de la Société Civile. Par ailleurs, EC agit sur la dynamique associative belge à travers ses activités.

Ce double ancrage suggère naturellement à EC de faciliter les relations entre la Belgique et le Maroc, tant entre institutions (promotion de rapprochement entre Régions) qu'entre société civile (promotion de rapprochement entre associations et acteurs économiques). C'est aussi pour EC l'occasion de développer des stratégies pour impliquer la diaspora marocaine dans l'appui au développement de leur pays d'origine, en trouvant le meilleur moyen d'agencer les compétences, talents et motivations dans un dispositif qui soit bénéfique pour tous. Il s'agit d'une des rares activités de recherche-action nouvelle entreprise par l'ONG en 2017.

Les synergies avec d'autres Acteurs Non-Gouvernementaux belges

La réforme de la Coopération fédérale belge (DGD) a fait couler beaucoup d'encre et de salive pour tenter de la faire influencer dans un sens ou dans un autre. Un des principes qui paraît aux yeux d'EC comme une réelle avancée est le fait de promouvoir les synergies et complémentarités entre Acteurs Non-Gouvernementaux (ACNG) belges. Pour EC elles ont pris deux voies particulières :

- Nos activités impliquent beaucoup plus d'ACNG belges dans leur mise en œuvre. Ainsi, RCN Justice & Démocratie s'est associée dans le programme de valorisation des jeunes dans les communes belges et dans la Région de l'Oriental au Maroc. CEC organise des conférences sur le thème des stéréotypes dans lesquelles EC est impliqué. Les échanges vont bon train avec les autres ACNG qui visent à ouvrir les écoles à la coopération et les ONG sont restées une source de témoignages privilégiés pour le magazine N'GO.
- EC a été reconnu comme « Lead » des ACNG du Maroc, c'est-à-dire qu'il lui incombe d'animer la dynamique de collaboration et des parcours d'apprentissage entre acteurs du pays, les ACNG belges et leurs partenaires. Ceci est une activité qui cadre bien avec son positionnement d'animateur/coach.

Changement de personnes au sein de l'équipe

Cela faisait longtemps qu'EC pouvait se targuer d'un taux de rotation très faible au sein de son équipe. 2017 est l'exception : les deux personnes en charge de la rédaction du magazine N'GO ont quitté l'association. Qu'elles soient toutes les deux remerciées pour leurs contributions.

Travailler sur la diversité des sources de financement : C'est un discours que l'Exécutif tient depuis de nombreuses années. Il est difficile à convertir en actes car il nécessite d'adopter des logiques nouvelles. Comme elle l'avait annoncé depuis quelques temps déjà, la Fondation M et son Président Mr Pierre Moorkens, qui ont été fidèles supporters, conseillers sur les orientations de l'ONG et contributeurs à l'effort financier de l'association depuis 2009, ont décidé de mettre fin au financement de l'association. Le Conseil d'Administration et l'Exécutif veulent exprimer ici leur profonde gratitude pour leur engagement indéfectible depuis tant d'années, y compris durant les années qui ont été plus difficiles. Ils ont permis à Echos Communication de réinventer ses stratégies opérationnelles dans le cadre de sa

motivation originelle et d'être devenu ce qu'elle est aujourd'hui : confiante en l'avenir et s'appuyant sur des activités reconnues qui font sa fierté. Tous nos remerciements sincères et collectifs pour ces opportunités offertes.

Avec le CA, l'Exécutif a consacré beaucoup d'efforts pour identifier les outputs des programmes en activités génératrices de revenus. Les résultats seront visibles en 2018.

2. LES PRINCIPALES RÉALISATIONS PAR ACTIVITÉ EN BELGIQUE

Depuis avril 2018, le cadre logique sur base duquel l'association travaille est publié en ligne et les indicateurs repris pour mesurer l'atteinte des résultats planifiés sont également mentionnés. Ceci dans un souci d'accroître la transparence pour les lecteurs et institutions qui souhaiteraient approfondir l'analyse des réalisations de l'association. Les données d'Echos Communication sont consultables à l'adresse suivante :

<https://www.iatiregistry.org/dataset/ec-activities> . En cliquant « Preview », le lecteur accédera à la liste des activités menées par Echos Communication. Voici la légende du nom de l'activité :

- BE-BCE_KBO-0443262185 : Tous les noms des activités commencent par cette chaîne, qui est un identifiant unique lié à l'association Echos Communication
- PROG2017-2021 : toutes les activités menées actuellement par Echos Communication font parties d'un programme sur 5 ans (2017 à 2021) dont le financement partiel passe par la DGD
- BE : réfère à une activité menée en Belgique
MA : réfère à une activité menée au Maroc
SN : réfère à une activité menée au Sénégal
- BE_01 : réfère à l'Objectif Spécifique 1 mené en Belgique, un impact à moyen terme recherché. La logique est similaire pour les autres pays et autres Objectifs Spécifiques, lorsqu'il y en a plusieurs.
- BE_01_R1 : réfère au premier Résultat (un résultat intermédiaire qui, combiné à d'autres, permettra d'atteindre l'impact) de l'Objectif Spécifique 1 mené en Belgique. La logique est similaire pour les autres pays, les autres Objectifs Spécifiques et les autres Résultats, lorsqu'il y en a plusieurs.

En cliquant sur (+) devant l'activité choisie, le lecteur verra apparaître les détails, qui peuvent à leur tour être plus explicites en cliquant sur le (+).

Ci-après suit un résumé narratif pour rendre ces chiffres plus parlants :

ECOLE DU VIVRE ENSEMBLE

La nouvelle stratégie opérationnelle porte ses fruits : Début 2017, EC a introduit une méthode de co-construction de l'offre dans les écoles, plutôt que d'arriver avec des modules standardisés. L'adhésion a été grandement accrue auprès des instituteurs, se reflétant dans une motivation plus grande et des prises d'initiatives. Nous avons pratiqué des accompagnements dans les classes pour encore abaisser encore le seuil d'adoption des animations des modules enseignés.

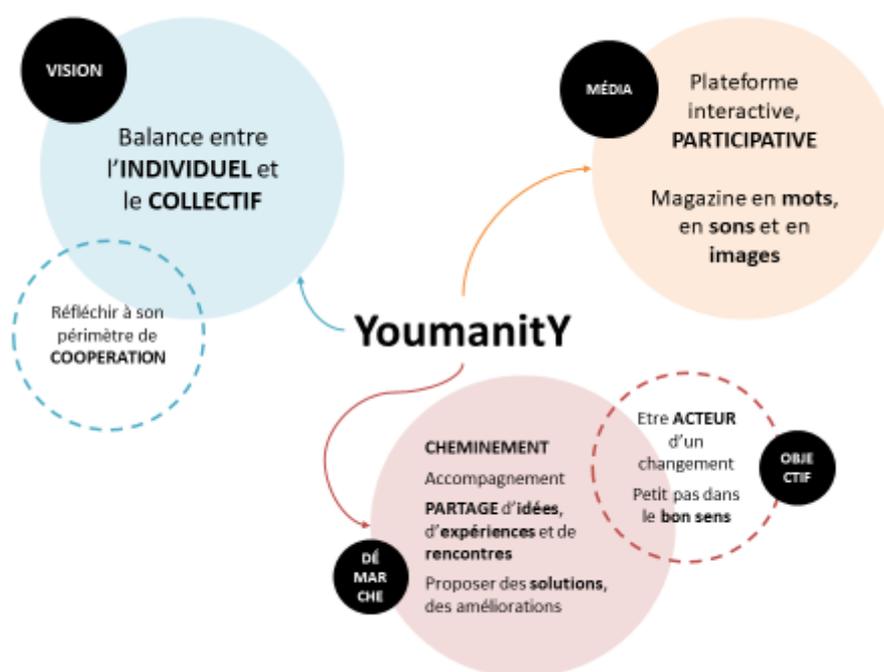
L'impact est au rendez-vous : tant les instituteurs que les élèves déclarent avoir été encore plus impactés par les modules donnés. 840 élèves touchés dans 8 écoles.

Fin 2017, il reste deux défis à relever : trouver une stratégie qui puisse réellement accroître l'effet levier en travaillant sur l'approche systémique et consolider les acquis chez les enfants, même en-dehors du milieu scolaire.

N'GO MAGAZINE

Les nouvelles options prises par la plateforme digitale commencent par un nouveau nom « YoumanitY », nom qui avait déjà été utilisé lors du festival organisé fin 2016.

Voici les options prises résumées en 1 diapositive :



La plateforme digitale vise à

- Exploiter **toutes** les possibilités offertes par le digital, tant au niveau de la diversité des formats (le son, le texte, la vidéo, les liens, ...) que de l'interactivité du média. En résultent un contenu plus accessible, plus « viral », ainsi qu'une dimension participative mise au premier plan. Les indicateurs digitaux permettent également d'assurer un monitoring continu, de mesurer et ajuster régulièrement la pertinence des contenus aux publics-cibles.
- S'inscrire dans une **démarche** qui valorise la parole de l'acteur, capitalise son expérience et ses leçons apprises. S'appuyant sur la dimension participative du média, le lecteur est invité à contribuer à la plateforme, à co-construire la réflexion. De plus, chaque article sera suivi d'une invitation à passer à l'acte.
- S'adresser à l'individu comme membre de la collectivité, d'un écosystème. Les publics-cibles sont envisagés comme autant d'individus interpellés personnellement dans leur pratique, invités à l'enrichir et à partager à leur tour leur expérience « de

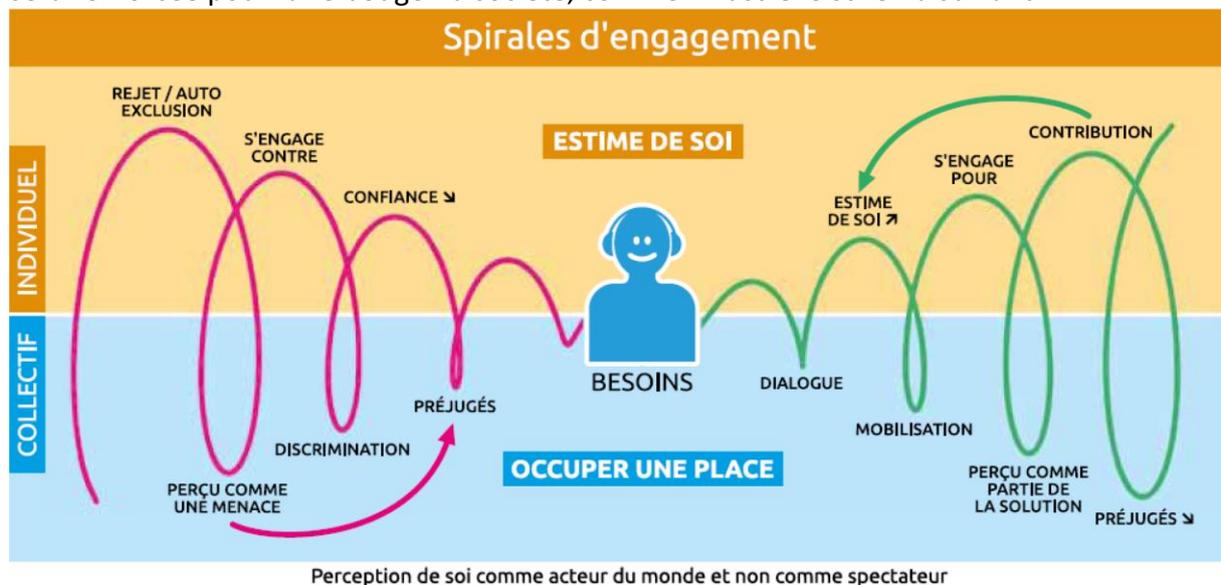
première main ». Chacun est ainsi invité à réfléchir à son **périmètre de coopération**, la rencontre d'individu à individu devient créatrice pour la collectivité.

Au sein d'Echos Communication, cette plateforme deviendra un objectif transversal à l'ensemble de l'équipe et servir de liant entre les activités.

VALORISATION DES JEUNES DANS LES COMMUNES

Cette activité est menée en commun avec RCN Justice & Démocratie.

Par « jeunes », il faut comprendre les 17 -18 ans d'une commune ou d'un quartier donné. L'expérience nous montre que, face à un vécu d'isolement ou de discrimination, un jeune peut se retrouver contraint de choisir entre s'investir "pour" ou "contre" la société dans laquelle il grandit. Ce programme a pour objectif de stimuler les jeunes à prendre un rôle actif dans leurs communes en s'appropriant cet enjeu clé qu'est le "vivre-ensemble". Aussi, son adage est « Un jeune, son histoire = un moteur ». Ici, c'est la dimension individuelle qui sera renforcée pour faire bouger la société, comme l'illustre le schéma suivant :



Ses actions s'appuient sur un trépied :

- Les **échanges** : En se connectant à leur histoire, les jeunes partiront à la découverte d'eux-mêmes et des autres. Ceci est une étape indispensable avant de questionner le monde dans lequel ils vivent et identifier les zones où ils ont du pouvoir de changement.
- La **création** : Avec des artistes, ils créeront leur propre support de parole, qui leur permettra de communiquer sur leurs messages-clefs.
- La **mise en action** : Ils investissent l'espace public en portant des messages de changement dans leur commune et interpellent les habitants dans leur quotidien. Ils échangent et partagent avec des jeunes du Maroc et de l'Afrique des Grands Lacs, pays également mobilisés par le programme.

La première expérience est menée actuellement avec la Commune de Saint-Gilles.

LA DIASPORA COMME CATALYSEUR DE DÉVELOPPEMENT

L'année a démarré avec un voyage dans la région de l'Oriental au Maroc avec 4 représentants d'organisations de la diaspora marocaine de Belgique pour identifier les stratégies potentielles d'intervention. La visite a permis de rencontrer les autorités de la Région de l'Oriental, d'écouter leurs besoins et d'échanger avec elles. Il apparaît de ces consultations que les autorités sont en attente de propositions concrètes qu'elles sont prêtes à appuyer et surtout toute activité qui permettra de créer des emplois.

Du côté de la diaspora, c'est une prise de conscience qui est la principale nouvelle : la diaspora est toute prête à contribuer au développement du Maroc dans une logique de gagnant-gagnant. Les appuis qui s'appuieraient exclusivement sur une base de solidarité ne sont pas durables, d'autant plus que les représentants de la diaspora sont des professionnels et que le temps qu'ils/elles y consacrent est pris sur leur temps de travail en Belgique. Ceci oriente définitivement les pistes de recherche de stratégies où la mobilisation de la diaspora se fera autour de projets concrets.

3. LE « COACHING TERRITORIAL »

L'année 2017 a été caractérisée par une longue négociation avec le Conseil Régional de l'Oriental. Pour rappel, une convention avait été signée en 2014 pour 3 ans, avec, à la clef, une allocation budgétaire pour le programme par le Conseil Régional de l'Oriental. Le Président du Conseil a changé entretemps, ce qui permettait à l'équipe d'anticiper la délicate question de la reconduction d'une convention.

La réalité a montré que la vraie question a été toute autre : la nouvelle équipe du Conseil Régional de l'Oriental a souhaité dépasser le stade d'une simple reconduction pour donner au programme une ambition inattendue :

- 1) Devenir un élément de cohérence interne à la région en stimulant son extension dans tous les territoires communaux et provinciaux ;
- 2) Devenir un porte-drapeau du marketing territorial de la région par rapport aux autres régions du Maroc ;
- 3) Devenir le véhicule prioritaire de la coopération sud-sud avec d'autres régions d'Afrique (4 sont actuellement pressenties).

Ces engagements décuplés ont des conséquences sur le budget qui permettra d'offrir les moyens de cette politique : un budget en croissance alloué au programme par le Conseil Régional de l'Oriental. Mi-2018, le processus semble toucher à sa fin avec une heureuse issue.

Le processus a mis beaucoup plus de temps qu'anticipé : Echos Communication a fonctionné pendant plus d'une année sans cadre contractuel formel et sans contribution financière du Conseil Régional de l'Oriental, ce qui a nécessité des réajustements opérationnels : les activités se sont fortement concentrées sur la ville d'Oujda, sur le développement du Centre d'Excellence du Coaching Territorial et sur l'appui au Conseil Régional de l'Oriental.

Que cela ne gâche pas la fête ! En décembre 2017, les activités d'Echos Communication en Coaching Territorial se sont étendue au Sénégal et plus précisément dans deux localités : le Département de Kaolack et la ville de Dakar. Ceci est le fruit d'une patiente construction qui a débouché sur des accents différents. A ce jour, il ne s'agit pas (encore) d'un programme mais plutôt d'activités préparatoires. Pour que le cap du programme soit franchi, il faudra que le Conseil Régional de l'Oriental et le Conseil Départemental de Kaolack, ainsi que la Ville d'Oujda et la Ville de Dakar, signent des protocoles d'Entente visant à décrire les modalités d'un programme de coopération décentralisée. Le CGLU A sera facilitateur de ces accords, tandis qu'Echos Communication prépare le terrain et forme les acteurs. C'est un nouveau collaborateur, Dominique Linossier, qui a été recruté pour relever ce défi.

4. LES RÉALISATIONS PAR ACTIVITÉ AU MAROC

Repenser la formation au métier de coach territorial

Une formation normalisée au métier de coach territorial se faisait indispensable pour diffuser plus largement au Maroc et dans le reste du continent africain. A la clef, la possibilité de faire certifier cette formation par un organisme externe.

En interne, c'était l'occasion de standardiser le parcours des futurs candidats et d'organiser une cohérence dans la formation donnée : à partir de l'ensemble des formations données depuis 3 ans, enlever les doublons, identifier les compétences manquantes et les compléter et, enfin, coordonner une équipe synchronisée de formateurs. L'occasion de saluer le travail impressionnant de Chantal Vander Vorst, Kawtar El Baz, Mustapha El Haddad et Moustapha Nait Cheikh. La principale modification qui en a découlé est de présenter le coaching territorial comme la gestion d'un processus de changement d'une communauté. Ce qui rejoint la réflexion d'Echos Communication que le « développement » n'est rien d'autre qu'une dynamique de changement. A titre d'illustration, voici le schéma directeur exprimé sous forme d'étapes :



Activités du Centre d'Excellence

Le Conseil Régional de l'Oriental a mis à disposition un local et des bureaux qui permettent d'accueillir les citoyens d'Oujda. Pour susciter leur intérêt et les mettre en marche, le Centre d'Excellence organise en permanence

- des conférences : des experts de passage sont invités à partager leurs réflexions,
- des ateliers de formation : des coachs animent des séances sur la gestion du stress ou comment se mettre en marche ; un expert donne quelques heures de son temps.
- des rencontres
- des films, etc.

L'impact de ces activités est important sur le développement : une dame dépasse ses résistances pour lancer une coopérative de couture, un club féminin se constitue, ...

EVE Maroc

Cette activité a permis de former des animateurs-formateurs en déconstruction des préjugés et en construction du Vivre-Ensemble dans le milieu scolaire. Ces derniers ont accompagné 29 écoles de la Région de l'Oriental afin de former progressivement des équipes d'enseignants à l'utilisation d'outils de déconstruction des préjugés et de construction du Vivre-Ensemble.

Ces animations se basent sur une approche favorisant l'intégration de manière ludique. L'objectif est de travailler sur l'amélioration du bien-être des enfants via, notamment, la diminution des éventuelles discriminations dont ils feraient l'objet de la part d'adultes mais aussi des éventuelles discriminations dont ils feraient l'objet de la part d'autres enfants.

Les activités ont débuté le 10 février 2016 et ont terminé leur premier cycle en juin 2017. En juin 2017, c'est plus de 30 animateurs qui ont été formés et ont réalisés plus de 450 interventions dans les écoles de la Région de l'Oriental. Elles ont touché plus de 2500 enfants âgés de 9 à 12 ans.

Le projet se déroule en quatre étapes au niveau des écoles : diagnostic, formation, suivi et évaluation. Les résultats enregistrés ont montré une évolution du comportement et des attitudes des adultes ainsi que de celles des enfants qui enregistrent des gains significatifs sur la question du genre (garçon-fille), de l'origine, de l'affirmation de l'opinion personnelle et enfin du métissage relationnel en lieu et place de l'exclusion.

Wallonie-Bruxelles International nous a annoncé une suite à ces activités pour la période 2018-2019. Bonne nouvelle.

Economie Sociale et Solidaire (ESS)

Le Conseil Régional de l'Oriental, en plein travail sur la mise en œuvre de son Plan de développement Régional a choisi d'investir et d'appuyer l'Economie Sociale et Solidaire

comme vecteur de création d'emplois – d'auto-emplois rapide ne nécessitant pas des investissements importants et se greffant sur un tissu déjà étendu bien que sous-performant (amande, romarin, olives, élevage, coopératives artisanales, ...).

En complémentarité avec l'approche du Conseil Régional de l'Oriental, Echos Communication a établi une base de connaissance des acteurs de l'ESS et a proposé d'appuyer ce secteur en recourant au digital (sites internet, application de smartphones, ...) pour accroître la visibilité des coopératives et ainsi miser sur un accroissement des ventes, tant au Maroc qu'en Europe. L'initiation d'Echos Communication dans le domaine de la digitalisation est riche d'apprentissage et de nouvelles opportunités.