



Mars 2022

Approches méthodologiques de l'ONG Echos Communication



Echos_{ONG}
Communication

Ce document présente une liste de neuf approches mises en pratique par l'ONG lors de ses interventions. Le terme *approche* est défini comme la conceptualisation d'une méthodologie utilisée pour arriver aux objectifs de changement fixés collectivement. Une approche ne se limite pas à une liste d'étapes, mais sous-tend un ensemble de valeurs portées par une structure, ses concepteur·trices, et répond plus largement à des normes sociétales. En outre, une approche évolue selon son contexte d'implémentation et les personnes qui la mettent en œuvre.

Ce travail de capitalisation entend ainsi clarifier la plus-value des approches d'Echos Communication (EC) dans un souci à la fois de mieux communiquer en externe sur l'ONG, mais également d'amélioration continue en interne. Il tend à préciser l'originalité, l'apport et l'expertise d'EC par rapport aux autres acteur·rices du secteur de la coopération au développement. L'analyse se base sur les projets actuels ou récents de l'ONG, ainsi qu'à travers son évolution au fil des décennies, depuis sa création début des années 90.

La liste des approches a été rédigée entre septembre 2021 et mars 2022 par **Amaël Cognacq**, expert en capitalisation pour Echos Communication. La méthodologie d'enquête a consisté à une démarche qualitative alliant entretiens semi-directifs, analyse documentaire, observations en Belgique, au Maroc et au Sénégal et partage d'informations avec les employé·es de l'ONG. Le rendu final est divisé en trois sections qui correspondent à trois domaines d'intervention que l'on peut résumer comme suit : Echos Communication œuvre au développement des territoires, valorise les potentiels humains et accompagne les sociétés et le secteur de la solidarité internationale vers des changements de paradigmes à travers un questionnement des représentations et des pratiques.

Chacune de ces trois sections est elle-même divisée en trois approches, décrites selon différentes rubriques : mots clés de l'approche, résumé, description, déclinaison de la mise en œuvre par pays, outils & méthodologies, contexte institutionnel, originalité et pistes d'amélioration. Le rapport se termine par un lexique contenant la définition d'un certain nombre de termes employés au sein de l'ONG.

Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport sont faites sous la seule responsabilité de leur auteur.

Acronymes

ACNG : Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale

ADO : Agence de Développement de l'Oriental

CCT : Centre de Coaching Territorial

CECT : Centre d'Excellence Coaching Territorial

CGLUA : Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique

CGDD : Commissariat Général du Développement Durable

CT : Collectivités territoriales

DGD : Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire

EC : Echos Communication

ECMS : Education à la citoyenneté mondiale et à la solidarité

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSC : Organisation de la Société Civile

YY : Youmanity

Sommaire

Acronymes	1
Sommaire	2
Introduction	3
<i>Le contexte de cette liste d'approches</i>	3
<i>Les objectifs du rapport</i>	4
<i>La méthodologie de recherche employée</i>	4
<i>Déroulement de l'enquête</i>	5
<i>Commentaire sur la méthodologie d'analyse</i>	5
<i>Retour historique sur Echos Communication</i>	7
<i>Partenaires financiers et administratifs d'Echos Communication</i>	8
La valorisation des potentiels humains	10
<i>Approche 1 : Renforcer la capacité à agir des populations vulnérables ou marginalisées</i>	11
<i>Approche 2 : Faciliter le dialogue entre acteur.rice.s du territoire pour entraîner des synergies</i>	17
<i>Approche 3 : Participer à la formation des acteur.rice.s du changement</i>	24
L'accompagnement au changement du territoire	29
<i>Approche 4 : Contribuer à faire émerger les besoins et à valoriser les ressources du territoire</i>	31
<i>Approche 5 : Appuyer la structuration des institutions de la décentralisation</i>	38
<i>Approche 6 : Renforcer la communication pour accompagner le changement</i>	41
Accompagner les sociétés et le secteur du développement vers des changements de paradigmes	45
<i>Approche 7 : Sensibiliser à la prise de conscience et au dépassement des préjugés</i>	47
<i>Approche 8 : Partager les savoir-faire et les bonnes pratiques</i>	52
<i>Approche 9 : Promouvoir l'établissement de dynamiques partenariales réciproques et équilibrées</i>	55
Conclusion	59
Annexes	61
<i>Annexe 1 - Liste des personnes rencontrées par terrain</i>	61
<i>Annexe 2 - Calendrier de la mission de capitalisation</i>	62
<i>Annexe 3 - Visuels des neuf approches d'Echos Communication</i>	67
<i>Annexe 4 - Diagramme vierge pour analyser les projets d'EC</i>	68
Lexique	69

Introduction

Echos Communication est une association sans but lucratif (ASBL) belge fondée en 1991 qui, dans un territoire donné, contribue à mobiliser et relier les acteurs de la société civile et des pouvoirs publics, du Nord et du Sud. Sa mission est d'accompagner leurs demandes, en valorisant leurs potentiels et en renforçant leurs capacités en vue de favoriser leurs projets de développement durable. Elle est accréditée auprès de la Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire belge et de la Commission européenne.

Cette liste des approches donne un aperçu du domaine d'action d'Echos Communication (EC ci-après), de ses méthodologies de travail ainsi que de l'incidence de ses activités sur ses bénéficiaires. Il vise à clarifier la plus-value des approches d'EC dans un souci à la fois de mieux communiquer en externe sur l'ONG, mais également d'amélioration continue en interne. Il tend à préciser l'originalité et l'apport d'EC par rapport aux autres acteurs du secteur de la coopération au développement.

Définition

Le terme **approche** est compris ici comme la **conceptualisation d'une méthodologie utilisée pour arriver aux objectifs de changement fixés collectivement**. Une approche ne se limite cependant pas à une liste d'étapes, mais sous-tend un **ensemble de valeurs** portées par une structure, ses concepteurs et répond plus largement à des **normes sociétales**. En outre, une approche évolue selon son **contexte d'implémentation** et les individus qui la mettent en œuvre.

Le contexte de cette liste d'approches

Ce rapport a été conçu à un moment charnière pour Echos Communication. En effet, l'association termine actuellement son programme quinquennal 2017-2022 et se prépare au lancement de son prochain programme pour 2022-2027. Ce programme a déjà été soumis à la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD), principal financeur de l'ONG. Ainsi, les futures orientations stratégiques ont déjà été déterminées, mais leur mise en œuvre n'a pas commencé. De plus, EC a changé de directeur en juillet 2020 et a connu des mouvements de personnel significatifs pour une structure de petite taille. Ces deux éléments marquent ainsi le début d'une nouvelle étape pour la structure, et ainsi la nécessité d'aller de l'avant en innovant à partir des compétences de ses nouveaux/elles employés/e.s, tout en maintenant une continuité avec l'identité historique d'EC.

Ce travail de capitalisation vise à identifier les approches d'EC à partir de ses projets actuels ou récents, ainsi qu'à travers son évolution au fil des décennies. Il prend ainsi peu en compte la stratégie à venir mais représente une base sur laquelle appuyer les réflexions futures. De plus, il a une visée prospective puisqu'il offre des recommandations sur le renforcement de certaines approches, en se basant notamment sur ce que EC a pu accomplir par le passé.

Les objectifs du rapport

Les objectifs spécifiques de ce rapport sont les mêmes que ceux définis dans les termes de référence de la mission. Ils sont au nombre de trois :

- OS1.** Recenser de manière systématique et analytique les approches spécifiques de Echos Communication et créer des livrables communicationnels pour les présenter.
- OS2.** Favoriser un processus de réflexion au sein de l'équipe sur les approches de Echos Communication dans le cadre de l'apprentissage continu.
- OS3.** Réaliser une prospection sur les approches et méthodologies que Echos Communication pourrait s'approprier pour ses futures activités qui apportent une plus value cohérente et complémentaire au travail déjà mené.

La méthodologie de recherche employée

Pour collecter toutes les informations nécessaires à l'écriture de ce rapport, je m'en suis tenu à la méthodologie décrite dans la note de cadrage de ma mission, à savoir :

- Analyse documentaire : Analyse des documents existants chez EC (rapports d'évaluation, plaquettes de présentation de l'association et des projets, plan quinquennal DGD, etc).
- Entretiens semi-directifs et/ou réunions de groupe :
 - Avec l'équipe de EC ;
 - Avec certains partenaires de EC déterminés comme informateur.rice.s clés par les superviseur.e.s ;
 - Avec certains bénéficiaires.
- Observation participante : Participation à des animations, des séminaires et autres rencontres avec les partenaires et bénéficiaires de EC en Belgique, au Maroc et au Sénégal.
- Partage d'information : Le consultant s'appuiera sur les dynamiques de capitalisation et d'évaluation réalisées en parallèle, notamment :
 - Mission d'évaluation de Intermondes dans le cadre de l'évaluation finale du plan quinquennal 2017-2021.
 - Travail de définition du lexique de EC menée par Tania Kusikumbaku.
 - Travail sur les valeurs de EC mené par Alexandre Delvaux.

Déroulement de l'enquête

La mission s'est déroulée du 6 septembre au 6 décembre 2021, entre Louvain-la-Neuve, où se situe le siège de l'ONG, et Bruxelles en Belgique, Rabat et Oujda au Maroc, Dakar et Kaolack au Sénégal et Paris en France, en télétravail. L'annexe 1 présente la liste des personnes rencontrées, et l'annexe 2 le calendrier des activités. Ce travail a été effectué sous la supervision de Wivine Hynderick et d'Alexandre Delvaux qui ont aiguillé le travail d'enquête et d'analyse, ainsi que de Gautier Brygo, Brahim Tafza, Dominique Linossier et Aly Mbaye qui ont facilité les rencontres avec les partenaires au Maroc et au Sénégal.

Une limite qui pourrait être énoncée vis-à-vis de mon travail d'enquête est que j'ai rencontré peu de "bénéficiaires finaux", c'est-à-dire du public en bout de ligne qui bénéficie d'une amélioration de leurs conditions de vie à travers l'impact d'Echos Communication. En plus des exploitants de la filière sel qui se sont structurés en coopérative dans la région de Kaolack, j'aurais pu en effet interroger par exemple les jeunes d'Auderghem qui ont participé aux activités de la CEMPA, ou bien encore les travailleurs domestiques accompagnés vers la formalisation de leurs activités à Rabat. Cependant, je défendrai les choix d'interlocuteur.ice.s qui ont été faits en commun accord avec l'équipe d'EC en disant que cette enquête vise avant tout à analyser l'apport direct du personnel d'EC à travers leurs activités, plutôt qu'à étudier l'impact final qu'elle induit.

Commentaire sur la méthodologie d'analyse

Le schéma ci-dessous retranscrit la notion d'influence relative qu'ont en général des acteur.ice.s exogènes d'un projet ou programme de développement ainsi que des acteur.ice.s endogènes au territoire où celui-ci est implanté.

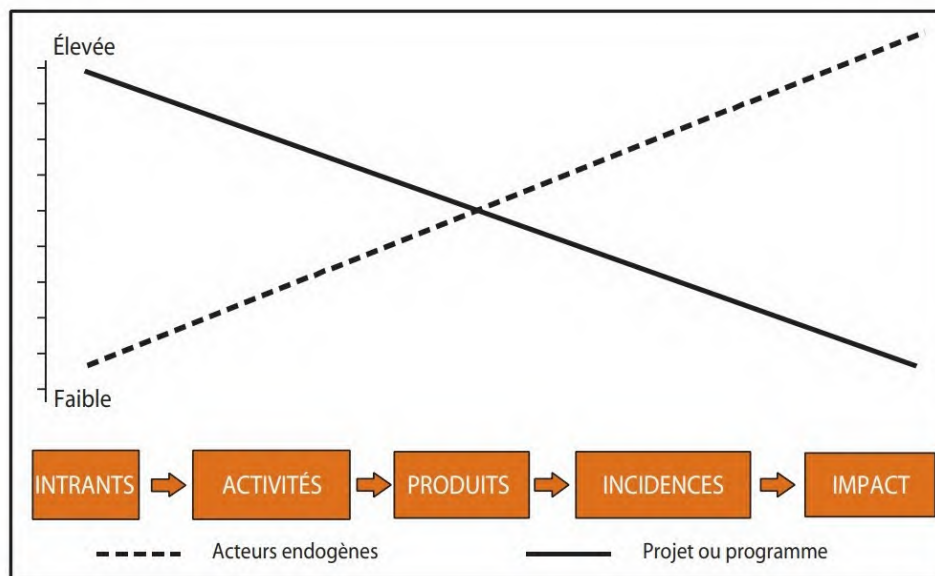


Fig.1 - Influence relative le long de la chaîne des résultats
Source : Earl, Carden & Smutylo, 2002, p.10

Alors que les cadres logiques classiques ne parlent que de contrôle, d'influence et d'impact, la notion d'incidence ajoute une étape dans la mesure du changement. Le schéma ci-dessus est issu de l'ouvrage *La cartographie des incidences* de Earl, Carden et Smutylo (2002), où l'incidence est définie comme "les modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un programme travaille directement" (Ibid, p.1).

Ainsi, en partant de l'influence directe jusqu'à celle la plus dissoute, EC exerce un **contrôle** sur le bon déroulement de ses activités, une **influence** sur la finalisation des produits du projet, puis on peut dire qu'elle a une **incidence** sur les changements de comportements et de pratiques de ses partenaires et bénéficiaires et enfin un **impact** sur une transformation positive et pérenne du territoire où elle intervient. Le schéma suivant illustre ces différentes sphères d'influence, ainsi que le verbatim qui peut être utilisé pour décrire l'apport d'EC.

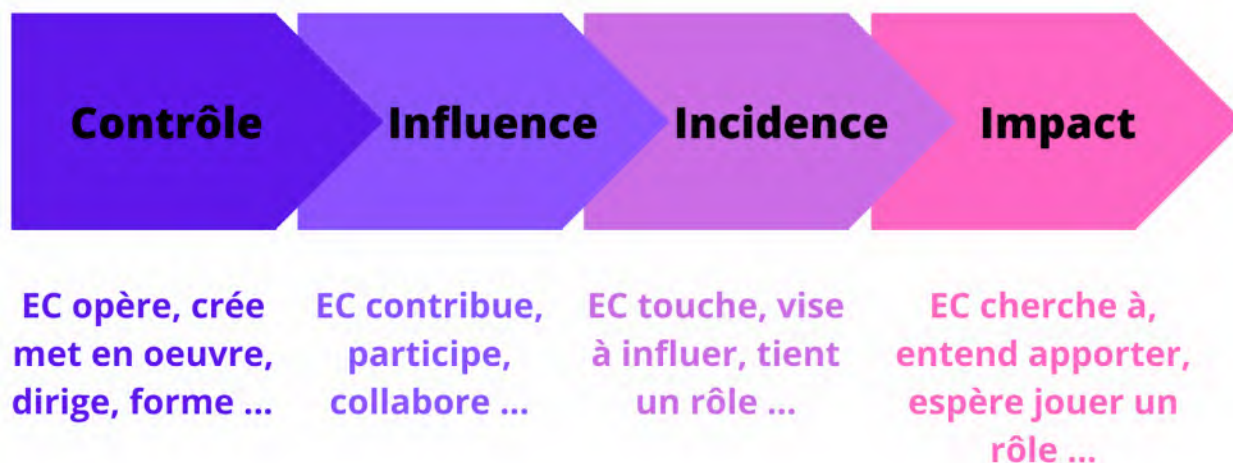


Fig. 2 - Verbatim pour décrire l'apport d'Echos Communication en fonction du niveau d'influence exercé

Dans le cadre de cette mission de capitalisation sur les approches d'EC, j'ai ainsi priorisé l'analyse de la sphère de contrôle, puis d'influence, puis d'incidence et enfin dans une moindre mesure d'impact. En effet, la ligne directrice de mon analyse est de comprendre le rôle et l'identité propre d'Echos Communication. Une évaluation des programmes d'EC se concentrerait sûrement à l'inverse sur l'étude de l'impact et des incidences.

En outre, ce rapport distingue les discours sur les activités d'EC des observations critiques sur son travail réel. Il semble en effet primordial de questionner cet écart afin de réfléchir dans un second temps à ajuster l'*image* et/ou les *activités* d'EC dans un souci d'alignement.

Ces quelques éléments de contexte et méthodologiques étant établis, il convient également de revenir dans cette introduction sur la généalogie d'Echos Communication. En effet, les quelque 30 ans d'histoire de l'ONG sont significatifs pour comprendre ses approches actuelles.

Retour historique sur Echos Communication

L'ONG Echos Communication a fêté en 2021 sa trentième année. En 30 ans, elle a connu trois directions, celle de François Milis son fondateur de 1991 à 2010, de Miguel de Clerck de 2010 à 2020 et d'Alexandre Delvaux de 2020 à aujourd'hui. Ses projets ont grandement évolué en trois décennies, d'une approche orientée sur la sensibilisation en Europe et par les médias à l'Afrique locale et dynamique, porteuse de son propre développement, à une approche territoriale d'accompagnement au changement et de sensibilisation du secteur de la coopération par la création d'un magazine puis d'un média participatif.

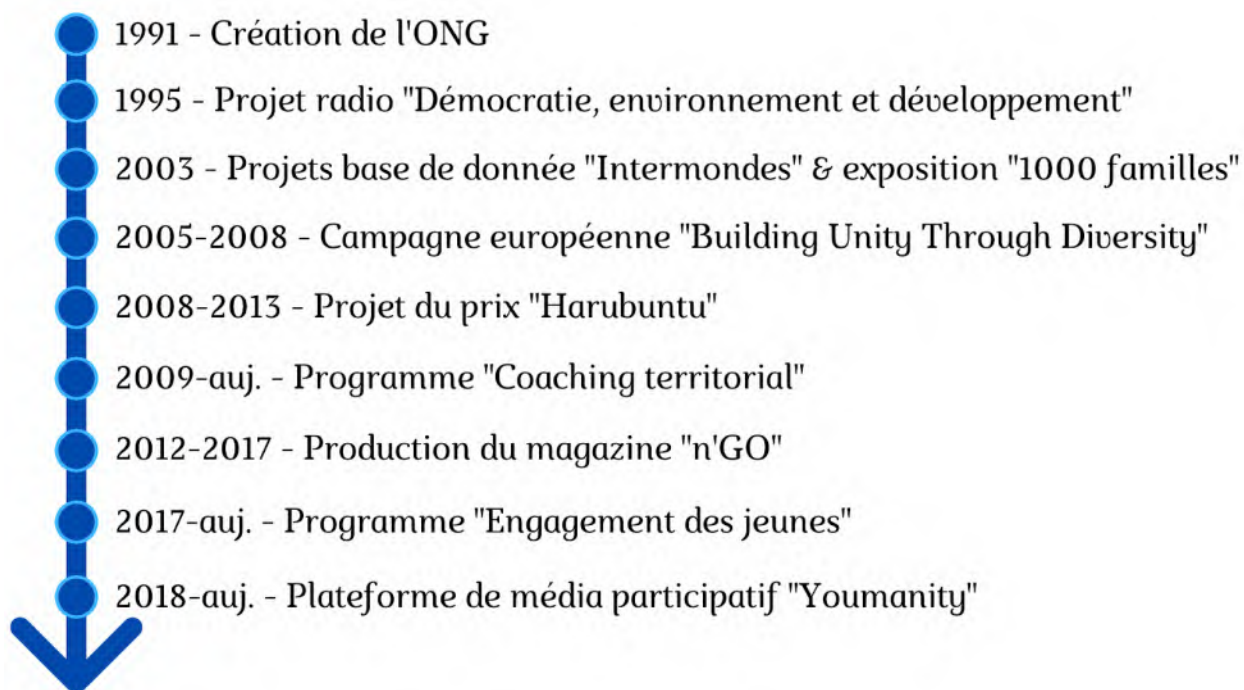


Fig 3 - Sélection de projets et programmes emblématiques d'Echos Communication¹

Certaines constantes se retrouvent en filigrane de cette évolution : celle de la valorisation du potentiel des savoirs locaux, du travail de dépassement des stéréotypes ou encore de la volonté d'établir des dynamiques plus équilibrées entre l'Europe et l'Afrique. En termes d'implantation géographique, l'ONG est d'abord longtemps restée basée uniquement en Belgique tout en travaillant avec des acteur.rice.s de différents pays d'Afrique dans le cadre de ses projets tels qu'Harubuntu ou de ses participations aux sommets des Africités. En outre, elle a organisé des campagnes de sensibilisation à l'échelle de l'Europe. À partir de 2008 cependant, elle détache un de ses membres au Maroc, puis en 2017 un second au Sénégal, visant à renforcer son ancrage territorial dans ces deux pays, notamment dans le cadre de ses activités liées au coaching territorial.

¹ Pour plus d'informations sur les projets et programmes d'Echos Communication, se référer au document "Fil rouge d'Echos Communication" produit par Wivine Hynderick

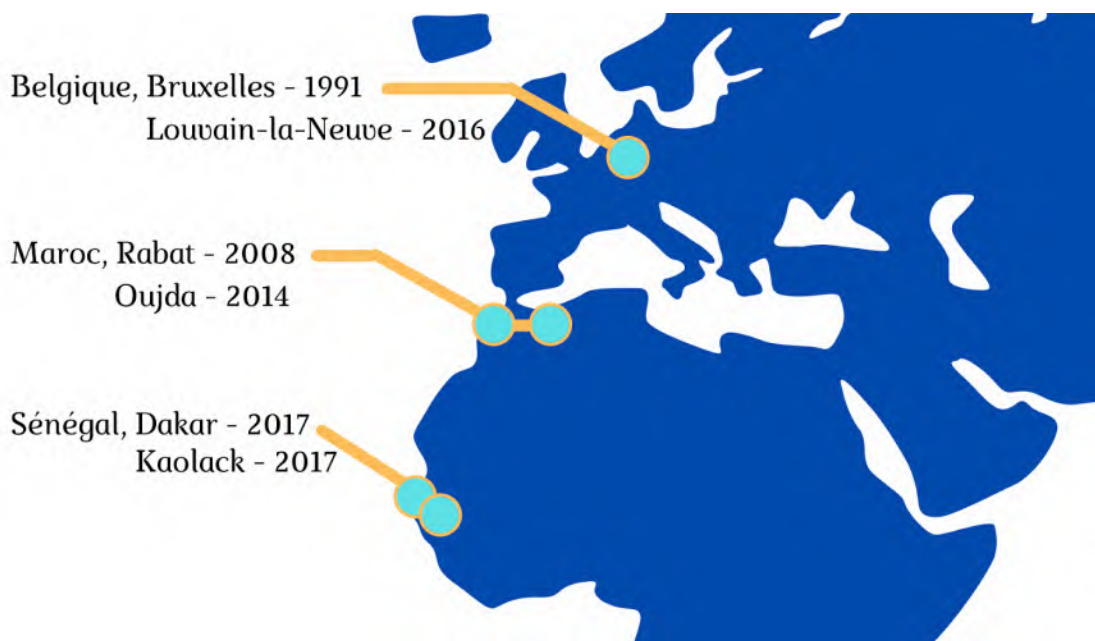


Fig 4 - Ancrage territorial d'Echos Communication

Partenaires financiers et administratifs d'Echos Communication

Si elle possède ses propres bureaux à Louvain-la-Neuve et depuis peu à Dakar, Echos reste hébergée par le CGLU Afrique au Maroc et administrativement par l'association Enda Graf Sahel au Sénégal. De plus, la personne au Maroc a été détachée au sein de CGLU Afrique où il est directeur du programme de coaching territorial et directeur par intérim de la communication, et celle au Sénégal a été mise à disposition auprès de la Mairie de Dakar et du Conseil Départemental de Kaolack. Ces choix partenariaux et les interactions qui en découlent orientent ainsi les activités d'EC dans ces deux pays et sont donc à prendre en considération.

Un dernier point à prendre en note, l'ONG a été financée de 2017 à 2021 en grande majorité par un bailleur de fond, la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire² (DGD), un financement qu'elle entend renouveler pour 2022-2026. Echos Communication est donc nécessairement influencée par les inflexions stratégiques de cette direction, et plus généralement du Royaume de Belgique. EC est également financée par Wallonie-Bruxelles International et Brussels International.

La section suivante présente les neuf approches qui définissent le travail d'Echos Communication sur ses différents terrains d'action. Celles-ci ont été divisées en trois grands domaines d'intervention :

- I. La valorisation des **potentiels humains** ;
- II. L'accompagnement au changement du **territoire**
- III. La transformation des **représentations** interculturelles et des **pratiques** de la coopération au développement

² Pour plus d'informations sur les orientations stratégiques de la DGD, se référer à leur site internet : https://diplomatie.belgium.be/fr/sur_organisation/organigramme_et_structure/dgd.

- | -

La valorisation des potentiels humains



Photo : Hannah Middleton

La valorisation des potentiels humains

Le concept de **développement humain** est un mot clé du secteur de la coopération internationale depuis les années 1990. Un peu auparavant dans les années 1980, la Banque mondiale et le FMI lancent des programmes d'ajustement structurels (PAS) dans les pays en développement. Il s'agit de plans de développement macroéconomiques basés sur une idéologie néolibérale de privatisation et de réduction des dépenses sociales. Ces PAS ont fragilisé les sociétés du Sud et accru les inégalités, poussant les institutions internationales et les ONG à les conjuguer avec une autre approche : celle du **développement participatif**.

Dès 1985, la Banque mondiale publie un rapport *Putting People First* où elle développe l'importance de l'implication des populations dans les processus de développement. Elle défend aussi une approche mixte entre les approches économique et sociologique. En 1990, le Pakistanais Mahbub ul Haq qui travaille au PNUD théorise l'**Indice de Développement Humain (IDH)** et en 1993 le PNUD se positionne comme le nouveau leader du développement humain en publiant son rapport *La participation populaire*.

Définition

“Le **développement participatif** désigne, dans le champ de l'aide internationale au développement, une **approche opérationnelle** qui vise à susciter l'**association des populations**, considérées comme bénéficiaires de l'aide, aux programmes, décisions et activités de développement qui les concernent” Parizet, 2016.

C'est dans ce tournant idéologique qu'est créée Echos Communication en 1991. Durant les années 1990 et 2000, les concepts de développement humain et participatif sont opérationnalisés par les ONG et de nombreux concepts militants ou scientifiques entrent alors dans le domaine du développement et de la solidarité internationale : c'est le cas de l'**empowerment (autonomisation)**, de l'**ownership (appropriation)**, du **capacity building (renforcement de capacité)**...

Le travail d'EC est empreint de cette histoire. Son approche actuelle de **valorisation** est innovante en cela qu'elle ne positionne pas les acteur.rice.s avec lequel.le.s elle travaille comme des “bénéficiaires” comme selon la définition de Raphaëlle Parizet³, mais comme des **partenaires**, sujets de leur propre développement à-même de **co-construire** leurs projets. Echos Communication cherche à mettre en évidence la valeur des **potentiels souvent dévalorisés** afin de renforcer la **capacité à agir** des communautés marginalisées ou les plus vulnérables, mais également de faciliter les **misés en synergies** entre différent.e.s acteur.rice.s d'un territoire. Marquant une volonté de montée en échelle de ses approches, EC participe également à la **formation d'acteur.rice.s du changement**, notamment à travers la démarche du **coaching territorial**.

³ Raphaëlle Parizet, 2016, “Le « pauvre d'abord ». Une analyse des dynamiques circulatoires de la participation populaire au développement”, <https://www.cairn.info/revue-participations-2016-1-page-61.htm>

Approche 1 : Renforcer la capacité à agir des populations vulnérables ou marginalisées

Mots clés : Empowerment, autonomisation, amplification des voix, reconnaissance institutionnelle, racisme, genre, inégalités sociales, démocratie locale, savoirs locaux, co-construction, inclusion

Résumé

À travers des démarches d'**empowerment** tant personnel que collectif, l'association cherche à **valoriser** le potentiel des populations les plus **vulnérables, marginalisées et/ou discriminées**, ainsi qu'à renforcer leur **reconnaissance** sociale et institutionnelle. Cette **mise en valeur** des individu.e.s et de leurs **savoirs** contribue à renforcer la **participation** de ce public aux décisions qui les concernent eux et leur **territoire**, afin de contribuer à la construction de **sociétés inclusives**, justes, durables et solidaires. Echos Communication possède des méthodologies pour traiter du **racisme** en particulier, mais également du **genre** et des **inégalités sociales** au sens large.

Description de l'approche

La **lutte contre les inégalités** et la défense des **droits humains** fondamentaux sont au cœur des projets d'Echos communication. Sa démarche d'**empowerment** consiste à travailler directement avec des groupes des personnes issues de catégories sociales les plus vulnérables, marginalisées et/ou discriminées. Son approche en la matière peut être divisée en deux temps forts.

Dans un premier temps, l'ONG travaille avec des groupes afin de les **informer** sur leurs droits et de créer des **espaces de dialogue** autour d'une thématique liante. L'écoute et la compréhension sont ainsi des composantes majeures du succès de cette approche. Ce travail d'**autonomisation** et de **renforcement des capacités** vise à accompagner la **valorisation** des parcours individuels et collectifs des individu.e.s encadré.e.s ainsi qu'à encourager la prise de conscience de la valeur de leurs **savoirs**. Ces connaissances diverses sont souvent dévalorisées par la société et parfois même par les individu.e.s qui les portent.

Dans un second temps, l'empowerment d'un groupe cible lui confère une **force mobilisatrice**. La création d'un **narratif commun** et le **renforcement de leur capacité** à s'exprimer sur des enjeux fédérateurs permettent au groupe de gagner en confiance et en crédibilité auprès d'autres parties prenantes afin de "**prendre leur place** dans les processus collectifs," (Plan Quinquennal, 2021, p.18) qu'il s'agisse d'**intégration sociale ou économique**.

Cette approche vise ainsi à la fois l'**autonomisation personnelle et collective** d'un groupe marginalisé, mais également le renforcement de leur **reconnaissance sociale et institutionnelle** dans un souci d'**inclusion** et de consolidation de la **démocratie locale**, et aussi de **renforcement économique**.

Déclinaison de la mise en œuvre par pays

Le public cible, la mise en œuvre ainsi que la finalité de ces démarches varient fortement d'un terrain d'intervention à l'autre.

En **Belgique** où la mission de Echos Communication est de sensibiliser la population à l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS), l'ONG utilise des outils de pratiques narratives avec des groupes de jeunes descendants de l'immigration afin de les accompagner dans l'identification d'enjeux qui les fédèrent et dans le dialogue avec les politiques locales.

Dans le cadre du programme "Engagement des jeunes" en lien avec différentes communes bruxelloises (Saint-Gilles, Auderghem, Forest, Anderlecht), l'ONG a ainsi mis en place des ateliers de valorisation par la pratique narrative du récit migratoire, de kasàlà et de co-construction de projets à partir des idées exprimées par les jeunes.

Zoom sur : Le projet avec les jeunes d'Auderghem

Le projet avec les jeunes d'Auderghem a débuté en 2017, en partenariat avec la CEMPA (Cellule Éducative de la Maison de la Prévention d'Auderghem) et l'ONG RCN Justice et Démocratie, en lien avec une échevine de la commune.

14 jeunes de la commune ont été accompagnés pour co-construire un projet sur la thématique de leur choix, "tous égaux au-delà des préjugés". Une vidéo coproduite par les jeunes résume les résultats du projet. Les activités mises en place ont permis aux jeunes accompagnées d'échanger et d'approfondir leurs réflexions sur les discriminations (notamment du racisme) qu'ils et elles subissent au quotidien, de s'exprimer sur leur identité par la poésie, de créer un slogan "mon quartier ne définit pas qui je suis (...)", de se remettre en question sur leurs propres préjugés et valeurs, de s'ouvrir sur l'interculturalité avec un voyage au Maroc et de réfléchir sur le vivre ensemble et la cohésion sociale au sein de leur quartier.

Echos Communication a contribué en proposant des ateliers pour favoriser la prise de parole citoyenne, le dialogue et la co-construction de projet.

En plus des résultats pour les 14 jeunes suivis, ce projet a entraîné la mise en place d'un plan sur le vivre ensemble par la CEMPA. De plus, des réflexions sont en cours pour une relance du projet dans d'autres communes et avec d'autres publics, comme celui des "mamans".

Au **Maroc**, l'ONG a mis en œuvre plusieurs projets d'accompagnement des travailleur.se.s ambulante.s, des travailleur.se.s domestiques et des migrant.e.s subsaharien.ne.s dans le but d'améliorer conditions de travail, intégration économique et protection sociale de ces populations. En partenariat avec la CGLU Afrique et le REMESS, elle a coordonné la mise en place d'ateliers d'éducation aux droits des travailleur.se.s, mais aussi aux devoirs des employeurs et de groupes de paroles pour permettre la formulation de problématiques partagées.

Dans le cadre de son projet avec les migrant.e.s subsaharien.ne.s par exemple, elle supervise le renforcement de compétences de 100 personnes afin d'améliorer leur employabilité à travers des séances d'appui à l'écriture d'un CV et d'une lettre de motivation, de préparation à un entretien d'embauche, d'accompagnement des entrepreneur.e.s à monter un business plan et à défendre leurs projets. Ce projet tenu à Rabat sert de pilote et pourrait être répliqué en dehors par la suite.

Au **Sénégal**, l'ONG a supervisé la sensibilisation des autorités locales et des producteurs de sel artisanal de la région de Kaolack à l'intérêt socio-économique de rejoindre une coopérative, renforçant l'autonomisation collective de ces artisans qui ont ainsi pu améliorer leurs conditions de vie et, selon leur dire, "retrouver leur dignité".

À Dakar, son travail à Fass Colobane Gueule Tapée en partenariat avec UNCDF est le plus exemplaire en matière d'appui à l'autonomisation. Des animateur.rice.s coachs formé.e.s et rémunéré.e.s par EC ont réalisé près de 400 entretiens individuels afin d'établir un diagnostic de la dynamique humaine des quartiers dans le but d'identifier les problématiques liées à l'autonomisation des femmes et des jeunes. Par la suite, les acteurs rencontrés ont été accompagnés pour présenter aux partenaires financiers des dizaines de projets professionnels ainsi que leurs besoins en financement, formation et infrastructures pour les mener à bien.

Au Sénégal comme au Maroc, Echos Communication est davantage dans la **coordination du travail de terrain** que sur le terrain en lui-même comme en Belgique. De plus, tandis que l'**autonomisation** est davantage portée sur l'**intégration sociale** en Belgique, au Maroc et au Sénégal, celle-ci porte davantage sur l'**intégration économique**.

Outils & méthodologies

❖ Méthodologies socio-anthropologiques

L'écoute active, l'observation, le questionnement et l'analyse des enjeux d'une communauté ou d'un groupe social sont des compétences tirées des méthodologies de la sociologie et de l'anthropologie. Ces soft skills permettent de libérer la parole afin que les participant.e.s étoffent leur récit et se sentent valorisé.e.s. L'idée au coeur de cette démarche est que chaque individu.e possède une histoire dont la valeur est égale à celle de tout.e autre.

❖ Pratiques narratives du récit migratoire

En passant par différents médiums comme les discussions intergénérationnelles, la diffusion d'un film ou l'usage de cartes de type Dixit, EC vise à renforcer le vivre ensemble et à créer des espaces de dialogue autour d'une thématique liante, en l'occurrence, dans la mise en place de cette méthodologie en Belgique, autour du récit migratoire. Les participant.e.s posent des questions, interagissent et comparent leurs différentes expériences. La valorisation de leurs savoirs permet la construction commune d'un narratif hors des préjugés habituels. On parle également de "soigner un récit", avec l'idée de renverser un récit dévalorisé en récit donnant de la force et de l'espoir et de changer les mentalités vis-à-vis de la communauté cible.

❖ Kasàlà⁴

“Le Kasàlà est la célébration de l’identité d’une personne. Issu de la tradition orale africaine, cet art consiste à faire l’éloge de quelqu’un ou de soi-même.” (Site EC)

En vantant de manière exagérée la force de quelqu’un à la fois devant le public mais aussi pour lui ou elle-même, on vise à donner un boost de confiance, mais aussi à engager cette personne vis-à-vis du collectif. Le Kasàlà est utilisé en lien avec les récits migratoires afin de mettre en lumière les ressources sur lesquelles l’autre peut s’appuyer, de remobiliser les individu.e.s en tant qu’acteur.rice.s, de mobiliser leurs forces. Cette pratique a été revisitée en Belgique par Jean Kabuto et est empruntée par Echos Communication depuis de nombreuses années.

❖ Bonding & Bridging

Cette méthodologie s’utilise en deux temps :

- Le *bonding* consiste à faire émerger et à consolider un espace de parole sécurisé au sein duquel les individu.e.s d’une communauté peuvent se sentir libre de s’exprimer et de partager leur vécu. Ce travail de libération de la parole permet de faire émerger les besoins et les savoirs partagés de cette communauté.
- Le *bridging* vise à ouvrir ce cercle de parole à l’échelle du territoire entre les membres de cette communauté et les autorités locales dans un but de décroisement et de mise en réseau. Il s’agit alors de voir qui travaille déjà avec cette communauté et de créer des passerelles entre la communauté et les services publics et associations concernés.

❖ Mise en action par la production médiatique

La mise en action par la co-réalisation d’une production médiatique permet de renforcer l’empowerment des acteur·rices, renforcer l’identité territoriale et cohésion sociale, partager des stratégies de résilience pour inspirer d’autres acteur·rices locaux·les et au-delà pour créer des espaces d’échange et de partages avec les acteur·rices des pays partenaires. La force de cette approche réside également dans sa capacité à s’appuyer sur les savoirs locaux et en particulier de valoriser les savoirs des personnes ayant un parcours de migration.

Contexte institutionnel

L’approche “Renforcer la capacité à agir des populations vulnérables ou marginalisées” répond à plusieurs prérogatives institutionnelles inscrites dans les ODD, les domaines du changement de l’ONU-Habitat ainsi que la stratégie de la DGD belge :

➤ Objectifs de Développement Durable de l’ONU :

ODD 10 - Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein

⁴ Voir le magazine n’GO, 5e volume pour une description détaillée du Kasàlà

10.2 D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre

ODD 11 - Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

11.3 D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation inclusive et durable pour tous et les capacités de planification et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains dans tous les pays.

➤ Plan stratégique de l'ONU-Habitat :

Domaine de changement 4 - Prévention et gestion efficaces des crises urbaines

- Résultat 4.1 "Renforcement de l'intégration sociale et communautés inclusives"
- Résultat 4.2 "Amélioration des conditions de vie, inclusion des migrants, des réfugiés et des personnes déplacées"

➤ Stratégie du Royaume de Belgique :

La note stratégique en matière d'éducation au développement est trop ancienne (2012) pour être pertinente, mais on note qu'Echos Communication s'inscrit dans cette logique en Belgique, ainsi que dans le Cadre Stratégique Commun en matière de travail décent pour son travail au Maroc et au Sénégal.

Originalité

Echos Communication alterne entre une approche micro de terrain (comme à Auderghem) où elle intervient auprès d'un tout petit nombre de personnes mais dans un souci d'accompagnement et d'apprentissage collectif poussé, et une approche méso de coordination des acteurs (comme à Fass Colobane). De plus, le volet Belgique a développé une forte expertise théorique et méthodologique sur la thématique de la valorisation des récits personnels de vie et l'accompagnement de populations marginalisées. Sur ses trois terrains, l'ONG a su s'ancrer au sein d'écosystèmes d'organisations de la société civile afin de pouvoir approcher les membres de populations marginalisées. Soulignons notamment les liens de confiance qu'elle a établis avec des associations de la diaspora subsaharienne à Rabat, ou encore avec la CEMPA d'Auderghem.

Pistes d'amélioration

Capitalisation et montée en échelle

Comme formulé par Noémie Grégoire de RCN Justice et Démocratie et Wivine Hynderick, le projet à Auderghem mis en œuvre par RCN, EC et la CEMPA devrait être capitalisé afin de permettre sa duplication. Un manuel de bonnes pratiques avec des pistes d'activité est d'ailleurs en cours d'élaboration. Ce projet, tout comme les autres projets communes d'EC, semblent essentiels pour nourrir l'équipe des réalités du terrain. Néanmoins, l'impact final reste limité de par la portée de chaque projet. L'équipe Belgique pourrait donc

réfléchir à mettre en place une mallette pédagogique et des formations dans le cadre de son offre de service afin de former des animateurs de centres sociaux, des éducateur.rice.s, ainsi que des employé.e.s municipaux.ales. Elle pourrait par la suite continuer d'agir sur un terrain et accompagner de manière plus ponctuelle les personnes formées et leurs projets.

De même au Maroc, un bilan devrait être réalisé sur le projet migrant. Comme mentionné par Serge Aimé Guemou, président du conseil des migrants subsahariens et stagiaire au CGLU Afrique en charge de l'exécution des activités, le projet migrant est un pilote pouvant entraîner deux types de résonance. Premièrement, les 100 personnes suivies peuvent servir de modèle pour sensibiliser les employeur.se.s à l'embauche de personnes migrantes. Deuxièmement, les associations de migrant.e.s subsaharien.ne.s pourraient s'approprier le projet d'Echos Communication afin de le répliquer dans d'autres villes que Rabat où la population de migrant.e.s est importante : Marrakech, Agadir, Casablanca... EC pourrait appuyer les demandes de financement et la coordination de ce projet à portée nationale.

Approche 2 : Faciliter le dialogue entre acteur.rice.s du territoire pour entraîner des synergies

Mots clés : Participation, ownership, appropriation, coaching territorial, position basse, mise en lien, co-construction, renforcement de capacité, intelligence collective

Résumé

L'équipe d'Echos Communication adopte une **position basse** dans son travail de terrain, c'est-à-dire qu'elle **appuie** sans supplanter ses partenaires locaux et sans leur imposer sa vision du changement. La finalité d'une telle démarche est de permettre l'**appropriation** par les parties prenantes locales des **processus de changement** qu'elles souhaitent impulser et de **renforcer leur capacité** à prendre en charge la transformation de leur territoire. Echos Communication s'appuie non seulement sur la démarche du **coaching territorial**, mais aussi sur des **outils participatifs**, d'**intelligence collective** et **ludo-pédagogiques** afin de **co-construire** des actions et de **faciliter le dialogue** entre les acteur.rice du territoire et d'enclencher des **dynamiques collectives d'engagement**.

Description de l'approche

Echos Communication œuvre à la **conduite du changement**. Elle **accompagne** ainsi les différentes parties prenantes (associations locales, population défavorisée, collectivités locales, acteurs économiques, ...) dans la **co-construction d'un projet** pour leur territoire, puis dans la mise en œuvre de ce **processus de transformation**.

Plutôt que d'apporter sa vision d'un développement idéal, EC adopte une **position basse** et cherche plutôt à faire émerger les **besoins d'un territoire**, à **renforcer les capacités** de ses différents acteur.rice.s et à instaurer les conditions favorables à une **synergie**. À travers cette dynamique, les parties prenantes locales identifient ensemble les enjeux de leur territoire et travaillent ensemble sur leur résolution. L'équipe d'EC intervient tantôt pour **outiller et former** les acteurs, tantôt en appui pour promouvoir une **participation inclusive** et la recherche de **solutions partagées**. De par l'expérience accumulée des membres de son équipe, EC est également de plus en plus sollicitée comme **conseillère** par ses partenaires.

“L'intervention d'Echos Communication s'inscrit dans une logique de co-construction, d'appropriation et de pérennisation du projet mis en œuvre avec le partenaire et elle doit lui apporter nécessairement une valeur ajoutée reconnue et complémentaire aux capacités de celui-ci, sans se substituer à lui. L'intervention d'Echos Communication veille aussi à valoriser le potentiel du partenaire ainsi que celui de la collectivité dans laquelle il s'inscrit.” Extrait d'un document de travail produit par Alexandre Delvaux

A travers ses outils de **facilitation du dialogue**, EC assiste à l'**identification** et la **mise en lien** des parties prenantes d'un territoire ainsi qu'à la **formalisation de partenariats** entre celles-ci. Elle donne une importance particulière à la qualité des relations interpersonnelles et à la communication afin d'établir des partenariats solides et durables.

Déclinaison de la mise en œuvre par pays

Au Maroc et au Sénégal, EC intervient très peu sur le terrain. Elle s'appuie en effet en grande partie sur les coachs territoriaux et animateurs coachs dont elle a participé à la formation pour assurer l'animation du territoire et la coordination du processus de changement. EC exerce ainsi une *influence* plutôt qu'un *contrôle* sur la conduite du changement orchestrée par les coachs sur leurs différents terrains d'intervention. Sur certains projets pilotes, elle reste la maîtresse d'œuvre qui coordonne le projet, supervise les coachs/animateur.rice.s et s'assure de la réalisation des activités.

Zoom sur : Le rôle d'EC dans le programme coaching territorial au Maroc

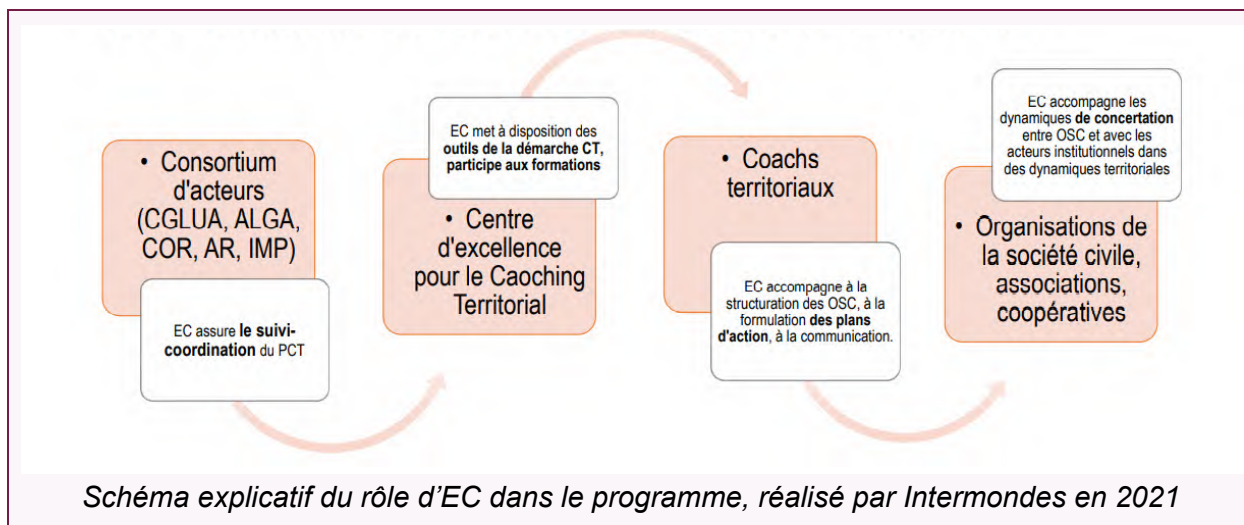
Le coaching territorial est une démarche d'accompagnement des acteurs d'un territoire au changement initiée par CGLU Afrique et Echos Communication et développée dans la région de l'Oriental en partenariat avec le Conseil de la région de l'Oriental, l'Agence de développement de l'Oriental et l'Université Mohammed 1er Oujda.

Cette démarche a permis depuis une dizaine d'années la facilitation du dialogue et la création de synergies d'acteurs dans de nombreux territoires et sur de nombreuses thématiques. Cependant, dans la plupart des projets, ce n'est pas Echos Communication qui a directement mis en œuvre des ateliers de synergie. Il convient donc de préciser l'apport exact de l'ONG dans le développement de la démarche coaching territorial.

L'implication d'EC est aujourd'hui concrétisée par un détachement de personnel occupant le poste de directeur du programme coaching territorial au sein de CGLU Afrique, également impliqué dans la gestion du centre d'excellence en coaching territorial d'Oujda. En outre, l'employé d'EC est également le superviseur de l'animateur de ce centre, Brahim Tafza, détaché par le CGLU Afrique.

De 2014 à 2019, il a œuvré à la création de ce centre et a coordonné la formation de trois générations de coachs territoriaux. D'autres membres d'EC ont participé à certains modules de formation, pilotée par l'ALGA, une branche de CGLU Afrique. Plusieurs coachs interrogés ont souligné le rôle déterminant du responsable du programme de coaching territorial dans le pilotage du programme coaching territorial (organisation d'événements et séminaires, administration du centre, suivi des conventions). Il est également chargé de promouvoir le coaching au Maroc et en Afrique afin de trouver de nouveaux partenaires et des projets pour les coachs.

Le schéma ci-dessous, extrait de l'évaluation mi-parcours d'Echos Communication réalisée en mars 2021 par Rabelais Marius Nkounawa et Philippe de Leener d'Inter-Mondes, illustre parfaitement la pluralité des rôles d'EC comme "trait d'union" entre les différentes parties prenantes.



Au Maroc, EC supervise actuellement plusieurs projets de mise en synergie, comme le projet de construction d'un souk moderne et durable à Guisser en lien avec le centre de coaching territorial, ou encore dans ses projets de renforcement de capacité des organisations de la société civile. Dans le cadre du projet migrant par exemple, Serge Aimé Guemou⁵ rapporte que l'accompagnement d'EC a permis à la diaspora de renforcer ses capacités en communication avec les institutions marocaines, à gagner en confiance et à changer de stratégie pour porter leurs revendications, ce qui leur a permis de renforcer la compréhension mutuelle avec les autorités marocaines.

Au Sénégal, le représentant pays d'Echos Communication a surtout œuvré à former des jeunes de Kaolack et Dakar aux techniques du coaching territorial (sans reprendre l'intégralité de la formation dispensée à Oujda) et à superviser leur travail par la suite. En outre, EC offre une compensation financière aux jeunes de Kaolack en supplément de la rémunération versée par le département. Cette compensation cessera lorsque le département de Kaolack sera en mesure de les rémunérer au même taux que ses fonctionnaires.

À Kaolack, les animateur.rice.s coachs qui travaillent au centre de coaching territorial administré par le département ont facilité la mise en synergie d'acteurs sur différentes filières économiques (sel, transformation agricole, couture, investissement de la diaspora).

A Dakar, l'ONG travaille avec des volontaires de la ville qui interviennent au niveau de quartiers sur des enjeux socio-économiques et environnementaux. Notons par exemple le projet proplast sur la génération de revenu par le recyclage de déchets plastiques, mis en place en 2020 et reconduit actuellement. Le projet pilote a montré des possibilités de synergie entre différentes parties prenantes des quartiers, la ville de Dakar et l'entreprise Proplast⁶.

⁵ Président du conseil des migrants subsahariens et stagiaire au CGLU Afrique chargé de l'exécution des activités de ce projet.

⁶ Pour plus d'informations :

<https://www.echoscommunication.org/2021/03/03/le-coaching-territorial-au-coeur-de-leconomie-circulaire-senegal-dakar-ville-propre-sans-pollution-plastique/>

En Belgique enfin, la responsable pays d'EC jusqu'en février 2022, Tania Kusikumbaku, est également une coach territoriale certifiée et applique des éléments de cette démarche dans les activités de l'ONG. Dans le cadre du projet de Charleroi par exemple, EC a apporté des outils de synergie tel que la création d'une charte et d'un slogan fédérateurs afin d'amplifier la cohésion de groupe et la participation de l'ensemble des parties prenantes. L'ensemble de ces activités sur le vivre ensemble et la promotion cohésion sociale, au cœur de son programme en Belgique, vise à tisser du lien entre les acteurs locaux, en s'appuyant notamment sur des figures clés du territoire qui font office de leader symbolique.

Outils & méthodologies

❖ La démarche Coaching territorial⁷

“Le Coaching territorial est défini comme étant une approche transversale qui se concentre sur la gestion de la dynamique humaine. C'est un processus qui accélère et favorise la prise de responsabilité des acteurs d'un territoire donné pour qu'ils puissent définir leur propre développement. Souvent, la difficulté de mise en synergie des acteurs apparaît comme un frein à l'enclenchement de la dynamique de développement. Ce sont les comportements et les attitudes qui sont à la base des plus grandes résistances au changement⁸.”

❖ La position basse

La position basse consiste à adopter une posture facilitant la discussion et l'émergence des idées de l'interlocuteur. Elle emploie des compétences d'écoute active et de facilitation du dialogue ainsi que l'usage du pouvoir questionnant. Une position antagoniste à la position basse serait celle du ou de la sachant.e ou de l'expert.e. L'intervenant.e de EC qui emploie cette position entre dans une discussion avec des partenaires ou un public cible sans solution conçue au préalable. Il ou elle cherche à encourager la cohésion de groupe pour que chacun et chacune se sente libre de proposer des idées, en vue de parvenir à co-construire des projets pertinents pour chaque participant.e. La position basse implique une réflexion sur le positionnement social (d'où je parle ?) et la perception sociale (comment me perçoit-on ?).

❖ Outils d'intelligence collective

EC emploie différents outils classiques pour promouvoir le dialogue et faire émerger des idées par la participation de tous. Elle adapte les méthodologies d'usage en fonction de chaque situation :

⁷ Pour plus d'informations :

<https://www.youmanity.org/coaching-territorial-une-approche-de-developpement-local-a-la-conquete-des-collectivites-locales/> et <https://coachingterritorial.com/>

⁸ Source : El Haddad, Mustapha, (2016), “Coaching & Territoire : quels liens ? L'expérience d'un expert”, Dans : *La revue d'information de l'agence de l'oriental*, vol.17 Mars 2016, pages 42-44.

- World Café : “Le ‘World Café’ est un séminaire créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d’idées, en vue de créer un réseau d’échanges et d’actions. Ce processus reproduit l’ambiance d’un café dans lequel les participants débattent d’une question ou d’un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors ‘fécondées’ avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d’une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion.” (Social Planet, 2021, Site Web)
- Forum ouvert : “Grâce à cette méthode, des groupes de 5 à 2 000 participants peuvent s’assembler et travailler ensemble. La caractéristique de la méthode est l’ouverture mise à la fois sur le contenu mais aussi sur la forme. Les participants sont invités à travailler ensemble sur une thématique importante et complexe. L’ordre du jour est réalisé par les participants au démarrage du Forum Ouvert. Les utilisateurs donnent ainsi leurs propres sujets en plénière et forment des groupes de travail pour chaque thème abordé dans lesquels les projets vont être élaborés. Chaque groupe de travail rédige un compte-rendu qui est affiché immédiatement.” (Wikipédia “Forum Ouvert”, 2021, Site Web)

❖ **Outils de renforcement de la cohésion de groupe**

En interne comme avec les groupes qu’elle accompagne, EC a développé différents outils ludiques de team building qui permettent d’engager les participant.e.s dans un processus d’amélioration de leurs pratiques collectives tout en renforçant l’esprit de groupe.

- Atelier réflexif avec l’usage d’un dessin de chemin et d’arbre : Cet atelier permet aux participant.e.s d’identifier les points forts d’un groupe en collant des post-its dans un dessin d’arbre, puis de situer sur un chemin allant jusqu’à cet arbre la distance à parcourir pour parvenir à une vision commune idéale. En fonction des déclinaisons de l’exercice, il permet également d’identifier les chantiers de travail sur les enjeux prioritaires et de donner des responsabilités à chacun.e au sein du groupe vis-à-vis de ceux-ci. Cet atelier permet de partir du positif pour creuser ensuite le négatif, et d’engager le groupe et de renforcer sa cohésion à travers le suivi après l’atelier des engagements de chacun.e.
- Usage de cartes de type Dixit : Les cartes abstraites permettent de débloquer certaines personnes afin de stimuler leur imagination. Elles peuvent être utilisées pour raconter un récit ou une vision personnelle, qui peut ensuite être discutée avec les autres participant.e.s.

Contexte institutionnel

L'approche d'accompagnateur du changement d'Echos Communication s'inscrit dans les cadres stratégiques du Commissariat Général du Développement Durable (CGDD) et de CGLU Afrique :

- Axe 2 du cadre stratégique "Villes et territoires résilients" du CGDD - Considérer la nature des liens tissés entre les acteurs
 - Aller vers la co-construction en apprenant à dépasser la relation conflictuelle.
 - Appréhender la richesse des processus participatifs, en admettant les difficultés de leur mise en œuvre. Ils permettent en particulier des projets inter-associatifs, intergénérationnels.
 - Utiliser la transversalité comme moyen de « réagencement » des acteurs.
 - Associer des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, pour répondre à des problématiques particulières.
- Article 9 de la Charte des valeurs de CGLU Afrique
 - Promouvoir la participation de la société civile, du secteur privé et des populations à la décentralisation, à la gouvernance locale et aux initiatives de développement local

Originalité

Le focus sur les comportements et le relationnel est une démarche innovante portée par l'ONG Echos Communication avec son approche "Faciliter le dialogue entre acteur.rice.s du territoire pour entraîner des synergies". Dans le premier numéro de son magazine n'GO publié en avril 2012, l'ancien directeur de l'ONG Miguel de Clerck écrivait :

"Notre postulat est que les « comportements humains » ne sont pas suffisamment pris en compte par les acteurs de la coopération. Nous pensons que parmi les innovations nécessaires, celles qui ont trait au culturel, au psychologique et au relationnel permettront d'accroître l'efficacité des ONG et de développer un apprentissage réciproque entre acteurs du développement."

Les outils du coaching territorial issus des sciences neurocognitives et ceux de cohésion de groupe que EC applique et diffuse répondent à ce même besoin de prendre en compte l'aspect psychologique dans la coopération au développement. Le concept d'appropriation, utilisé comme un mot valise par les ONG, ne prend sens que si un projet est cohérent avec les besoins et rapports au monde des populations locales. Avec sa position basse d'accompagnement à la construction de projets, EC se démarque ainsi en valorisant l'intelligence collective locale et en stimulant un développement endogène, porté par des acteur.rice.s qui travaillent en synergie parce que le projet fait sens pour chacun.e.

Pistes d'amélioration

Stratégie d'implémentation de la démarche en coaching territorial dans la région de l'Oriental

Malgré les résultats incontestables de l'application du coaching territorial au Maroc, on peut regretter le manque de dynamisme du centre d'excellence d'Oujda. Cette lacune est à imputer au manque de ressources humaines sur place (une seule personne y travaille) ainsi qu'à une vision stratégique encore imprécise, notamment en termes de financement. Les coachs formé.e.s sont pour la plupart cadres dans des administrations, ainsi la formation leur a permis de renforcer leurs compétences et d'améliorer les processus de conduite du changement de leur institution, mais contrairement au centre de coaching territorial de Kaolack, aucun.e coach ne travaille à temps plein sur la mise en oeuvre de la démarche. Deux coachs ont organisé au centre d'Oujda un accompagnement de 23 organisations de la société civile (OSC) avec des résultats très intéressants, mais ce travail a été fait de manière bénévole.

En travaillant de pair avec ses partenaires, EC pourrait établir une stratégie sur plusieurs années sur la généralisation du coaching territorial dans la région de l'Oriental, en incluant une réflexion sur le rôle du centre et la mobilisation des coachs et animateur.rice.s territoriaux.ales. Fatine Barboucha, coach territoriale, a mentionné son intérêt pour aider à monter un plan d'action et une offre de services, notamment pour que les coachs et animateur.rice.s soient mobilisé.e.s pour appuyer les régions, provinces et municipalités dans l'écriture de leur plans de développement et de leurs plans d'aménagement. La question de leur rémunération doit être traitée en priorité pour assurer la pérennité du centre d'Oujda et du métier de coach et d'animateur.rice territorial.e.

Développement d'une offre de service en médiation

L'approche de facilitation de dialogue illustre l'expertise d'EC pour faire le lien entre les différentes catégories de parties prenantes d'un territoire. L'ONG pourrait se baser sur les compétences théoriques et méthodologiques accumulées au fil des années pour développer ses services en médiation, une idée déjà formulée par son directeur. La médiation semble en effet tout-à-fait s'inscrire dans la logique d'intervention d'EC et pourrait venir compléter son éventail d'actions.

Approche 3 : Participer à la formation des acteur.rice.s du changement

Mots clés : Formation, apprentissage, renforcement de capacité, transfert de compétences, conseil

Résumé

Depuis son implication dans la **formation au coaching territorial**, EC participe de façon directe et indirecte à la formation des **acteur.rice.s du changement**. Elle appuie des processus de **certification**, notamment des formations des coachs et animateur.rice.s territoriaux, transmet par l'**apprentissage** ses savoirs sur la conduite du changement, et forme autant qu'elle se forme par **apprentissage mutuel** avec ses partenaires. Elle est en outre de plus en plus sollicitée pour du **conseil** et des ateliers de **renforcement de capacité**.

Description de l'approche

Pour Echos Communication, la **valorisation des potentiels humains** passe également par la volonté de former des acteur.rice.s du territoire afin qu'ils et elles soient eux et elles-mêmes protagonistes du changement. Ce transfert de savoirs et de compétences a pris des directions assez différentes dans les différents projets d'EC.

En **Belgique**, de nombreux projets et ateliers incluent la formation d'enfants et de l'équipe éducative des écoles partenaires. Les projets "Ma voix pour toi" et "School 4 rights" par exemple, visent à former respectivement sur la thématique des mineurs étrangers non-accompagnés (MENA) et sur les droits de l'enfant. Par le passé, elle avait également travaillé de la sorte avec son projet école du vivre ensemble (EVE) sur la questions des préjugés. EC conçoit des mallettes éducatives et prévoit des séances d'accompagnement sur la durée afin de mettre en place des activités d'apprentissage envers les enfants comme les adultes des écoles.

Dans le cadre de son projet à Auderghem, Wivine Hynderick, employée d'EC chargée de ce projet, a mis en place un temps de retour après chaque atelier afin de permettre à EC et ses partenaires RCN Justice & Démocratie et la CEMPA de mutualiser leurs apprentissages et d'avancer ensemble dans leurs réflexions sur le projet.

Cet apprentissage mutuel se retrouve également dans le travail d'EC à Dakar. En effet, le responsable pays Sénégal, Dominique Linossier, travaille de pair avec le directeur d'Enda Graf Sahel, Emmanuel Ndione. Leurs sensibilités voisines et la proximité des démarches de coaching territorial d'EC et de compagnon du changement d'Enda Graf Sahel les ont incité à se conseiller mutuellement sur leurs projets, comme actuellement sur le projet de recyclage des déchets plastiques à Léona. Selon Emmanuel Ndione, la confrontation des deux démarches a permis à chacune d'être approfondie, ainsi que de percevoir leur complémentarité.

Au **Sénégal** de même, l'apprentissage est un composant majeur des activités d'EC. EN effet, Dominique Linossier, accompagné de coachs certifiés d'Oujda, a formé 8 jeunes à la démarche du coaching territorial à Kaolack durant 15 mois, et a partiellement formé 32 volontaires de la ville de Dakar et des communes. En raison de certaines difficultés financières et de motivations personnelles, seulement 4 de ces 8 jeunes et une poignée des 32 volontaires

travaillent aujourd'hui en lien avec le coaching territorial. À Kaolack, ils et elles forment à leur tour des stagiaires qui viennent renforcer leur équipe.

Au **Maroc**, l'implication d'EC dans la formation est assez différente. EC a contribué à la théorisation du coaching territorial et à la formation des coachs territoriaux, mais son responsable pays a avant tout été le coordinateur du bon déroulement de ces formations. Certains membres d'EC en Belgique sont venus renforcer les compétences de coachs durant leur stage en les formant aux outils pédagogiques du projet EVE. La plupart des coachs rencontrés à Oujda ont souligné que la formation en coaching territorial avait marqué un tournant dans leur vie professionnelle. Les enseignements dispensés en démarche et éthique du coaching, sciences comportementales ou encore en développement territorial leur ont permis de monter en compétences et d'être outillé.e.s sur l'accompagnement des acteur.rice.s au changement du territoire.

Au **Maroc** et au **Sénégal**, EC travaille sur deux stratégies distinctes de certification des compétences de celles et ceux qu'elle a formé.e. Au Maroc, une licence professionnelle de coaching et management territorial incluant des modules pratiques et académiques a été créée au sein de l'Université Mohammed 1er à Oujda. Cette formation est coordonnée par l'ALGA, une branche de CGLUA, et EC a été impliqué en temps que partenaire institutionnel du consortium ainsi qu'à travers la personne de Gautier Brygo qui dirige la direction du programme coaching territorial de CGLUA. Au Sénégal, EC est entré en discussion avec le CIFAL pour une certification et la mise en place d'une formation par cet organisme de l'ONU à Dakar.

Zoom sur : Regard croisé sur le métier de coach territorial/animateur coach

Mamouth Diop, coach territorial formé à Oujda, directeur de l'ARD de Kaolack et directeur bénévole du CCT de Kaolack, compare la différence entre les "coachs territoriaux d'Oujda" et les "animateurs coachs de Kaolack" à celle entre des médecins et des infirmiers. Bien que doté.e.s de savoirs et compétences communs, les profils et les activités des coachs et des animateur.rice.s divergent.

À Oujda, les coachs territoriaux sont pour 90% cadres au sein d'une institution du territoire. La formation en coaching leur a ainsi permis de renforcer leurs compétences et d'insuffler cette démarche au sein de leurs administrations respectives. De plus, ils et elles ont davantage d'années d'expérience professionnelle.

À Kaolack, les animateur.rice.s coachs ont pour la majorité été recruté.e.s à la sortie de leurs études universitaires et supérieures en lien avec l'administration du territoire. La formation en coaching territorial leur a ainsi permis de compléter leur formation initiale. Contrairement aux coachs d'Oujda, ils et elles travaillent ensemble et à temps plein à l'application de la démarche de coaching dans le département de Kaolack.

Il existe ainsi une différence socio-professionnelle entre les cadres d'Oujda et les opérateur.rice.s de Kaolack, séparé.e.s par l'âge et l'expérience professionnelle, mais pas par le niveau d'étude. En effet, la plupart des coachs et des animateur.rice.s ont un niveau Master.

Une autre différence notable entre ces deux groupes est celle de la formation et de la pratique du coaching territorial. La formation d'Oujda n'a cessé d'évoluer, mais on peut la qualifier d'une formation théorique accompagnée d'un stage et de l'écriture d'un mémoire. À Kaolack, les jeunes formé.e.s n'ont pas eu autant de formateur.rice.s, mais ont plutôt bénéficié d'un apprentissage par la pratique avec des cycles de renforcement de compétences en fonction des besoins de terrain. Il semble ainsi que le coaching a pris une orientation plus institutionnelle au Maroc, et plus opérationnelle au Sénégal.

Pistes d'amélioration

Les besoins en formation du centre de coaching territorial de Kaolack

EC pourrait apporter une contribution différenciée aux centres d'Oujda et de Kaolack. Si le centre d'Oujda pourrait bénéficier d'un accompagnement stratégique comme décrit en piste d'amélioration de l'approche précédente, celui de Kaolack gagnerait à être accompagné dans son renforcement de capacité. En effet, les animateur.rice.s coachs interrogé.e.s ont relevé les besoins de formation suivants :

- Renforcement méthodologique sur l'observation du changement ;
- Communication digitale et outils de télécommunication ;
- Prise de parole en public, notamment avec interlocuteur.rice.s d'institutions ;
- Marketing territorial ;
- Recherche et réponse à un appel à projet

- Création de formation afin que le Centre de coaching territorial (CCT) puisse former les acteur.rice.s locaux aux sujets ci-dessus.

Capitalisation sur l'accompagnement de la société civile offert par deux coachs d'Oujda

Hamida Elkouche et Ibrahim Bendouda, deux coachs de la deuxième promotion de formation en coaching territorial, ont mis en place un accompagnement en 5 axes d'organisations de la société civile désireuses de renforcer leurs compétences. Cette formation, dispensée aux membres de 23 OSC, a été assurée bénévolement et avec le soutien du CECT d'Oujda. Les ateliers, qui se sont étendus sur plusieurs mois entre 2019 et 2020, étaient composés des modules suivants:

- Développement personnel : travail sur la prise de parole et l'estime de soi ;
- Développement professionnel et territorial : management, renforcement des synergies interne et externe, de la mise en lien avec les institutions, sensibilisation au développement territorial et à la participation citoyenne ;
- Formation technique : gestion administrative et financière, réponse aux appels d'offre ;
- Missions de terrain : rencontres avec des décideur.se.s politiques, visite d'institutions, de coopératives, de startups, du salon de l'ESS, ateliers d'échange, retraite dans un village;
- Digitalisation : travail sur l'image de marque et l'identité digitale, formation aux outils digitaux (site internet, réseaux sociaux, emails...).

Ce type de formation pourrait intéresser EC et ses partenaires et une réflexion pourrait être lancée avec Hamida Elkouche, Ibrahim Bendouda et le centre d'excellence en coaching territorial d'Oujda afin de capitaliser et répliquer cet accompagnement. Des ateliers de formation et d'échanges de bonnes pratiques pourraient également être mis en place entre les centres d'Oujda et de Kaolack.

- II -

L'accompagnement au changement du territoire

Photo : Augustine Wong

L'accompagnement au changement du territoire

Le **territoire** est placé au cœur des réflexions de Echos Communication sur chacun de ses terrains d'intervention. Le titre de son plan quinquennal pour 2022-2026, "Agir ensemble pour construire des territoires résilients, solidaires et durables" témoigne de l'ambition de EC de **mobiliser** les acteur.rice.s d'un territoire.

Le concept de **résilience** est hautement polysémique. À titre indicatif, un questionnaire a été distribué aux employé.e.s d'EC avec une question "Lorsque vous traitez la thématique de la "résilience territoriale", sur quel secteur agissez-vous ?" avec en réponse cinq secteurs à classer du plus au moins prioritaire. En attribuant des points en fonction des classements des 7 répondant.e.s, on obtient ceci :

Secteur social / sociétal	26 points
Secteur environnemental	20 points
Secteur de l'urbanisme	18 points
Secteur des institutions	18 points
Secteur économique	18 points

Comme on peut le constater, outre le volet social qui domine, les autres secteurs ont été mentionnés à peu près autant.

Le terme "**territoire**" est tout autant polysémique et peut être analysé sous de nombreux prismes. Mentionnons notamment :

- Sa géographie et topographie ;
- Son environnement (ressources naturelles, écologie, climat) ;
- Son aménagement sur le construit et le non construit, ses infrastructures ;
- Sa population, société, "culture" ;
- Son administration et ses institutions ;
- La politique et les actions publiques qui y sont administrées ;
- Son économie ;
- Son espace de technologies, et notamment son espace numérique ;
- Ses normes, règles et lois ;
- Son interconnexion avec d'autres territoires, voisins ou non ;
- Sa temporalité : passé, présent, futur, son histoire ;
- Les représentations individuelles et collectives, endogènes et exogènes, sur ce territoire.

Le **développement territorial** est décrit ainsi par André Torre, économiste et directeur de recherche à l'INRA⁹ :

“Les nouveaux processus de **développement territorial** sont ainsi affaire d'**innovations** technologiques, économiques, sociales, institutionnelles et organisationnelles, qui **rompent avec les comportements routiniers**, reproduisant les pratiques antérieures, souvent avec succès mais sans offrir de nouvelles perspectives. Parfois âprement **négociées** par les **acteurs locaux**, les innovations initient des **changements de trajectoires productives, sociales ou institutionnelles**, et permettent de lancer les nouveaux chemins et de construire les futures routines.¹⁰”

Les approches d'Echos Communication en matière de développement territorial portent particulièrement sur la question du **changement de comportement** et sur la création de **conditions favorables à des négociations entre parties prenantes d'un territoire**. EC passe pour cela par des approches liées à la **valorisation des potentiels humains** développées ci-dessus, puis d'**accompagnement des acteurs** à la **transformation de leur territoire**. Celle-ci passe par la prise de conscience collective des **besoins et des ressources valorisables** d'un territoire, par la consolidation des **institutions de la décentralisation** ainsi que par la **communication** tant interne qu'externe sur cette transformation.

⁹ Source : Torre, André, (2015), “Théorie du développement territorial”, Dans : *Géographie, économie, société* 2015/3 (Vol. 17), pages 273 à 288. Disponible : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2015-3-page-273.htm>.

¹⁰ L'emphase est mienne

Approche 4 : Contribuer à faire émerger les besoins et à valoriser les ressources du territoire

Mots clés : Territoire, développement local, savoirs locaux, décentralisation, société civile, mobilisation individuelle et collective, ville durable, territoire résilient, animation

Résumé

Depuis sa création, Echos Communication cherche à prendre en compte les **savoirs locaux** et les **dynamiques humaines** afin de les **mobiliser** dans ses projets. Son approche passe par l'analyse des **besoins** réels de chaque **territoire** et de chaque **population**, ainsi que des **ressources** tant humaines que matérielles à **valoriser** sur ce territoire. Echos Communication a développé une **expertise** pour analyser l'échiquier social d'un territoire. À travers ses méthodologies d'animation du territoire, elle contribue à faire émerger les enjeux prioritaires et à **engager** dans ce processus de **développement local** un panel **inclusif** de parties prenantes.

Description de l'approche

EC ne met pas en œuvre les mêmes actions en Belgique, au Maroc et au Sénégal. En effet, elle cherche à faire émerger les besoins de chaque territoire à partir des demandes de ces partenaires et des autorités locales qui exercent une juridiction sur celui-ci dans le cadre des lois de **décentralisation** en vigueur dans chacun des pays.

EC cherche à valoriser l'usage des **ressources et savoirs locaux**. Ces ressources physiques, humaines et culturelles sont uniques à chaque territoire et chaque population avec laquelle EC travaille. De même, ces savoirs peuvent prendre des formes très différentes : compétences individuelles de certain.e.s acteur.rice.s clés du territoire, parcours de vie en commun qui fédère, techniques et connaissances spécifiques sur l'usage d'une ressource, ... La **mise en valeur** de ces ressources et la **participation** des porteur.se.s de ces savoirs constituent deux éléments clés du **développement local**.

L'ONG s'intéresse particulièrement aux **dynamiques sociales** qui animent le territoire : il s'agit là d'identifier les **acteur.rice.s clés** sur une thématique d'action donnée, qui une fois mobilisé.e.s seront à même d'entraîner un **effet levier** et d'apporter un changement positif sur ledit territoire. Pour effectuer cette analyse, EC se base sur des **démarches sociologiques** d'observation participante et d'entretiens ainsi que sur l'outil du **sociogramme territorial**. Ce-dernier fait partie de la boîte à outils du **coaching territorial** créé par EC et ses partenaires au Maroc. Ces outils d'analyse permettent une lecture rapide du territoire, la pose d'un diagnostic sur ses enjeux et de faire émerger les solutions par le **pouvoir questionnant**. Cette démarche se base sur l'idée que les personnes qui ne sont pas écoutées ont souvent une bonne connaissance des ressources et besoins locaux. Le rôle du coach est alors de les aider à faire émerger des solutions pour le développement de leur territoire, et de s'assurer que les autorités compétentes s'engagent dans le processus initié.

L'approche territoriale demande donc une **vue holistique** des besoins et ressources d'un territoire, ainsi qu'une **vue systémique** des dynamiques entre les parties prenantes et de

la gestion administrative. Toutes ces composantes sont essentielles pour parvenir à développer la **résilience territoriale** des villes et régions où EC intervient.

Déclinaison de la mise en œuvre par pays

En **Belgique**, le programme “communes” est déployé depuis 5 ans dans de nombreuses communes bruxelloises (Saint-Gilles, Forest, Auderghem, ...). Il a permis d'expérimenter les méthodologies de EC afin de passer progressivement d'une approche “projet” à une approche territoriale de plus longue durée. EC a développé une expertise sur la thématique de la cohésion sociale à travers l'inclusion de différents publics, notamment des jeunes issu.e.s de milieux défavorisés dans les questions de gouvernance territoriale. Des échevin.e.s se sont tourné.e.s vers EC pour qu'elle travaille en partenariat avec des structures sociales liées à la jeunesse. Derrière l'idée de cohésion sociale, EC entend s'attaquer aux inégalités à l'échelle du territoire en mobilisant les savoirs de ces publics et en s'appuyant sur l'engagement des échevin.e.s.

Dans le cadre du programme School 4 Rights en partenariat avec UNICEF et d'autres ONG belges, EC a mobilisé des écolier.ère.s pour chercher la co-construction de solutions aux problèmes identifiés par la direction. Ils et elles ont alors été initié.e.s à l'écoute active, à la réflexion de groupe, à la recherche de compromis. A travers cet exercice, ce sont les valeurs de la citoyenneté qui ont été travaillées à l'échelle de l'école et avec un engagement de la direction, qui faisait office d'autorité locale, à considérer les solutions issues de l'intelligence collective. Pour EC, s'initier dès l'enfance et sur le territoire local à la pratique de la citoyenneté est un premier pas vers l'engagement dans des enjeux de citoyenneté locale, mais aussi dans les enjeux globaux des ODD et de la solidarité mondiale.

Au **Maroc**, Echos possède une expertise du terrain pour trouver les acteurs pertinents de la société civile marocaine et pour répondre aux demandes des collectivités sur un sujet donné. Elle a la capacité de coordonner ces projets de développement local sur les thématiques d'intégration des groupes marginalisés, de réduction de la pauvreté et de structuration de la société civile. Afin de s'assurer de l'ancrage territorial de ses projets, le plan quinquennal DGD de EC pour le volet Maroc a été conçu en adéquation avec le programme politique marocain “Nouveau modèle de développement du Maroc” publié en mai 2021. En outre, EC s'implique dans le programme coaching territorial et a contribué à la formation et l'emploi de coachs territoriaux.ales qui mettent en pratique cette approche, en particulier dans la région de l'Oriental¹¹.

Au **Sénégal**, EC travaille sur deux territoires distincts : les communes urbaines de Dakar, et les zones rurales de Kaolack. À Kaolack, elle a ainsi formé et accompagné des animateur.rice.s coachs dans leurs missions de développement de différentes filières économiques du territoire (filières du sel, de la transformation agricole et du textile) ainsi que sur l'implication de la diaspora dans le développement économique du département. À partir de différents outils d'analyse territoriale, les animateur.rice.s supervisés par EC ont mobilisé les

¹¹ Pour plus d'informations sur le rôle d'Echos Communication dans le programme coaching territorial, voir l'encadré en page 18.

acteur.rice.s clés du territoire pour chaque filière. Tant les ressources naturelles qu'humaines ont été mises en valeur à travers ces différents programmes, avec des résultats très encourageants. À Dakar, les résultats ont été plus modestes mais EC a formé et accompagné des volontaires de la ville au coaching territorial. Celles et ceux-ci ont travaillé dans de nombreuses communes de Dakar, en particulier sur des enjeux de propreté et d'économie circulaire. Enfin, EC a développé une méthodologie en partenariat avec l'ONG Intermondes d'observation du changement, qu'elle applique pour évaluer tant quantitativement que qualitativement le changement apporté par les projets auxquels elle a participé.

Zoom sur : La contribution d'EC au développement de la filière sel de Kaolack

Selon Souleymane Badiane, adjoint à la maire de Ngathie Naoudé à Kaolack, la production de sel dans la région se faisait avant 2018 dans l'anarchie totale en termes d'aménagement des champs de sel, d'entreposage avec des conséquences néfastes sur la santé, et de commercialisation ce qui entraînait une dévaluation du bien. L'accompagnement du centre coaching territorial (CCT) de Kaolack depuis 3 ans a ainsi permis aux producteurs de s'organiser en groupement d'intérêt économique (GIE). Les animateur.rice.s ont travaillé avec les communes pour sensibiliser les producteur.rice.s de sel, qui représentent à Ngathie Naoudé plus de la moitié de la population en âge de travailler, à la transformation possible de leurs pratiques. Aujourd'hui, la recherche de clients et d'investisseurs se poursuit, mais les producteur.rice.s et les autorités locales se montrent très satisfait.e.s des résultats obtenus. Sur l'ensemble de la région, le plan d'action mis en place a permis de passer de 17 à 52 GIE, de générer 11 millions de francs CFA de bénéfices et de produire 8000 tonnes de sel par an¹². Le centre a également travaillé avec le Conseil national de développement de la nutrition (CNDN) afin d'assurer l'iodation du sel artisanal, répondant ainsi au problème de carence en iode.

L'implication d'Echos Communication dans la valorisation de la filière sel est indirecte mais déterminante. EC a tout d'abord participé à la structuration du CCT de Kaolack en détachant en 2017 un employé, Dominique Linossier, auprès du conseil départemental de Kaolack. Celui-ci a ensuite participé au recrutement et au renforcement des compétences des animateur.rice.s coachs, accompagné la recherche de partenaires et supervisé l'équipe. En outre, le graphiste d'Echos Communication a produit des livrables de communication sur les résultats de la filière sel, l'ONG a facilité la venue de l'ambassadeur de Belgique, ce qui selon Moctar Cilla du CNDN a permis d'attirer des partenaires financiers, et enfin EC offre un complément de salaire aux animateur.rice.s coachs et stagiaires du CCT.

¹² Pour plus d'informations sur le bilan et l'impact de l'accompagnement du centre de coaching territorial de Kaolack sur l'exploitation du sel dans la région de Kaolack, consulter la brochure éponyme conçue par Echos Communication.

Outils & méthodologies

❖ Sociogramme territorial (outil du coaching territorial)

“Le sociogramme territorial est la cartographie des relations entre les acteurs d’un territoire donné. Il reprend les liens interpersonnels et institutionnels qui existent entre des organisations et/ou des individus. La qualité de ces relations est également analysée.

Le sociogramme territorial est établi soit par rapport à une thématique donnée, soit pour le développement du territoire dans son ensemble. Il permet d’identifier les forces en présence, les atouts et les freins dans le développement d’un territoire. Pour développer leur territoire, les acteur·rices présent·es doivent se mettre ensemble pour répondre aux défis qui les attendent. Le coach territorial est là pour les accompagner dans cette démarche.

Le sociogramme territorial permet d’identifier :

- les organisations et leurs niveaux d’interconnexions ;
- les leaders et leurs niveaux interrelationnels avec les autres leaders et/ou organisation ;
- les compétences, le savoir et le savoir-faire existants dans le territoire.” Extrait du Lexique d’Echos Communication.

Cet outil permet ainsi de rendre visible la qualité des relations entre acteur·rice·s d’un même territoire et domaine thématique. Il s’apparente à une cartographie des acteurs telle qu’enseignée en études d’urbanisme et de développement local et aux méthodologies de conduite du changement mises en place par Enda Graf Sahel au Sénégal.

❖ Observation du changement

L’observation au changement est un outil d’évaluation permettant de mesurer le changement sous davantage d’aspects qu’une étude d’impact classique, en analysant différents domaines : situationnel, organisationnel, institutionnel, individuel, ou encore sociétal. Il s’agit d’observer tant les formes visibles que les mécanismes et dynamiques immatérielles. Cette méthodologie est en cours d’expérimentation par Echos Communication au Sénégal. Elle fait échos à la méthodologie évaluative de la cartographie des incidences mentionnée en introduction, page 6.

L’observation est mise en œuvre sous forme d’ateliers qui peuvent être répétés annuellement afin d’obtenir un suivi. Les parties prenantes sont regroupées en “assiettes d’acteurs” et invitées à se positionner sur une vingtaine de critères entre trois niveaux de progrès, ainsi qu’à fournir une explication textuelle.

❖ Outils du métier de coach

Selon la revue de l’ADO (p.19), la formation en coaching territorial contient les modules suivants : basiques du coaching, entretien du coaching, organisation comportementale, stratégies d’apprentissage, peurs liées au changements (détecter les stratégies d’auto-sabotages et stratégies d’échec), coaching des pensées limitantes (drivers, jugement, préjugés), coaching de l’estime de soi et confiance en soi ou encore éthique et déontologie du coaching. Ces outils sont liés aux sciences neuro cognitives et comportementales.

Contexte institutionnel

L'approche "Contribuer à faire émerger les besoins et à valoriser les ressources du territoire" s'inscrit dans les cadres stratégiques de l'ONU, du CGDD, de CGLUA et, pour le volet Maroc, du plan marocain de développement de mai 2021.

➤ Objectifs de Développement Durable de l'ONU :

ODD 11 - Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

11.3 D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation inclusive et durable pour tous et les capacités de planification et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains

➤ "Villes et territoires résilients" du Commissariat général au développement durable (CGDD) :

Axe 2 - Considérer la nature des liens tissés entre les acteurs

- Associer la population à la définition d'un nouveau projet.
- Établir un diagnostic partagé.
- Mobiliser les acteurs comme élément essentiel de la résilience.
- Investir dans une ingénierie de l'intelligence collective et dans la co-construction.
- Faire émerger par les liens créés des solutions innovantes, non envisagées par les acteurs conventionnels.
- Mettre en réseau les parties prenantes du territoire.

➤ "Nouveau modèle de développement" du Maroc", rapport de mai 2021

➤ Charte des valeurs de CGLUA

Article 3 : Promouvoir la mobilisation des ressources et le développement économique local en vue d'éradiquer la pauvreté en Afrique

Originalité

L'approche d'EC en matière d'accompagnement est particulièrement innovante en termes de participation. En 1969, Sherry Arnstein, experte américaine en participation publique aux processus de décisions politiques, a élaboré l'échelle de participation citoyenne ci-dessous. Tandis que de nombreuses ONG s'en tiennent à un niveau de participation citoyenne entre 3-5, c'est-à-dire une participation souvent anecdotique sur certains aspects des projets seulement, l'idée de partir des besoins et ressources du territoire d'EC se situe plutôt dans un niveau 6-7. Arriver sur un terrain sans projet prédéfini peut sembler déroutant pour certain.e.s partenaires, et le lancement du projet peut être très lent ; néanmoins, une telle démarche renforce le potentiel d'appropriation par les parties prenantes et l'adéquation du plan d'action avec les réalités endogènes. Le risque d'une telle approche est un manque d'efficacité sur le court et moyen terme, une difficulté à jauger le niveau d'implication que devrait prendre EC à chaque étape, ainsi qu'à mesurer la contribution *in fine* d'EC.

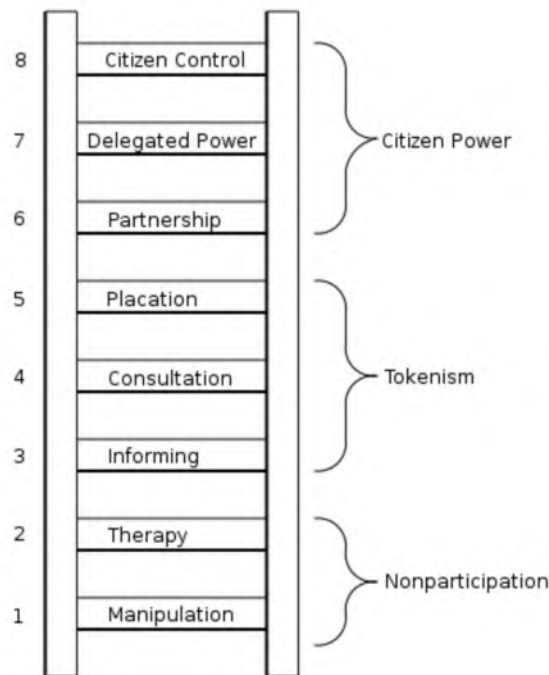


Schéma de l'échelle de participation citoyenne de Sherry Arnstein, 1969

Illustrons le haut niveau de participation permise par cette approche en analysant la démarche coaching territorial. L'analyse sociopolitique des liens entre acteur.rice.s qui façonnent le tissu social et institutions du territoire permet de placer la communauté au cœur du développement et promet un changement endogène par et pour celle-ci. Par la suite lors des ateliers de synergie, les parties prenantes elles-mêmes sont mobilisées pour identifier leurs besoins et les ressources qu'elles pourraient valoriser et pour définir ensemble un plan d'action.

Pistes d'amélioration

Emergence des besoins ... de qui ?

Une ambiguïté subsiste au sujet de qui fait émerger les besoins du territoire. En fonction des territoires et des projets, EC a parfois été *instigatrice* (en proposant une thématique), *accompagnatrice* (en aidant les parties prenantes à formuler une thématique) ou *opératrice* (en répondant à un appel d'offre sur une thématique) de cette émergence. En outre, ces "parties prenantes" qui formulent un besoin ont pu être tout autant des autorités locales, des structures sociales que des populations cibles. Bien que cette ambiguïté ne représente pas un problème majeur, EC pourrait discuter en interne sur ce qu'elle entend par "faire émerger". Pour le concept d'émergence comme pour celui de "résilience territoriale" mentionné plus haut, EC

pourrait approfondir son travail de lexique pour harmoniser, ou au moins constater les écarts cognitifs et opérationnels sur ces mots clés.

Le coaching territorial en Belgique

Comme inscrit dans son plan quinquennal pour 2022-2027, Echos Communication entend ancrer les méthodologies de coaching territorial dont elle dispose en Belgique. Il semble en effet pertinent d'harmoniser certaines logiques d'action, en effectuant par exemple des sociogrammes territoriaux dans le cadre de ses futurs projets à dimension territoriale. Pour renforcer l'équipe, il serait possible d'organiser un partage d'expérience avec des coachs formé.e.s d'Oujda, voire même d'en impliquer certain.e.s dans des projets en Belgique.

Approche 5 : Appuyer la structuration des institutions de la décentralisation

Mots clés : Coordination, personnes ressources, management, conseil, collectivité territoriale, décentralisation

Résumé

Echos Communication a tissé des **partenariats stratégiques** avec nombre de **collectivités territoriales** (régions, département, communes, municipalités), ainsi qu'avec **CGLU Afrique**, l'organisation internationale panafricaine des villes et collectivités locales. L'ONG a ainsi consolidé un **ancrage territorial** solide autour de Bruxelles, Rabat, Oujda, Dakar et Kaolack. Elle contribue au **renforcement de capacité** des collectivités territoriales et du CGLUA par la mise à disposition de personnes ressources qui **dirigent** des équipes, **conseillent** les décideur.se.s et **appuient** la **coordination** des dynamiques de changement. Sa contribution à la démarche du **coaching territorial** contribue à renforcer les institutions de la décentralisation.

Description de l'approche

EC travaille en **partenariat conventionné** avec les collectivités locales et en suivant les **directives politiques nationales** afin de s'assurer que ses actions soient cohérentes et respectueuses des priorités stratégiques de chacun de ses territoires d'intervention.

Dans ses trois pays d'intervention, la logique d'EC est d'accompagner sans supplanter les **autorités locales** chargées du **développement territorial** dans le cadre des processus de **décentralisation** dans lesquels se sont engagés les gouvernements. Cet appui aux collectivités locales se base sur une excellente connaissance des procédures, du système administratif mais aussi des personnes clés de chacun des territoires. Une telle démarche assure une **appropriation administrative et populaire** des projets de développement territorial auxquels EC contribue. Elle assure en outre la pérennité des dynamiques par l'accompagnement direct ou indirect de ses partenaires qui la sollicitent pour des **conseils**, de la **formation** ou du **réseautage**. EC **met également en lien** les collectivités du Sud avec les bailleurs du Nord. L'appui à l'**autonomisation** et au **renforcement de capacité** de ses partenaires locaux est un point central de sa démarche d'intervention.

Déclinaison de la mise en œuvre par pays

En **Belgique**, EC travaille peu avec les autorités locales, mais davantage avec des structures publiques : écoles, universités, centres sociaux, maison de quartier... EC apporte ses méthodologies d'animation et de coaching territorial ainsi que son expertise thématique sur la discrimination, la valorisation du potentiel humain et la coopération Nord/Sud. Récemment, EC a entrepris la mise en place d'une plateforme d'échange entre les communes bruxelloises sur l'ECMS (projet Soliris). En outre, elle est toujours missionnée par une commune pour intervenir sur son territoire.

C'est au Maroc et au Sénégal que cette approche se concrétise davantage. Au **Maroc** tout d'abord, un membre d'EC est détaché au sein du CGLUA. Il assure la direction de deux branches, apportant donc un soutien managérial conséquent à cette institution clé de la décentralisation et de la coopération entre les collectivités locales et villes d'Afrique. En outre, il assure également la supervision de l'animateur du centre d'excellence du coaching territorial d'Oujda, une structure gérée administrativement par le conseil régional de l'Oriental en partenariat avec le CGLUA.

Le **Sénégal** est le pays où EC a établi des liens les plus forts avec des collectivités locales. Le responsable pays est en effet officiellement détaché auprès de la mairie de Dakar et du conseil départemental de Kaolack. Ainsi, EC est reçu à la mairie de Dakar et appuie les activités de Valérie Ndione, directrice du service citoyen de la ville. EC est également présente pour conseiller Baba Ndiaye, président du conseil départemental de Kaolack, dans ses décisions. Elle assure aussi le renforcement en compétences et un supplément de rémunération pour les animateurs/coachs qui travaillent au sein du conseil départemental.

De par son apport à la démarche en coaching territorial, EC joue enfin un rôle dans le renforcement des synergies entre les autorités locales et la société civile, ainsi que dans la structuration des programmes de CGLUA.

Contexte institutionnel

L'intervention d'EC au Maroc répond au nouveau plan de développement du pays datant de 2021. En outre, ses activités au Maroc et au Sénégal participent à l'opérationnalisation des principes de CGLUA et de la charte suivante :

- Charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local de 2020

Article 10 - 1 : Les gouvernements locaux ou les autorités locales exercent leurs responsabilités et leurs missions de manière inclusive, équitable, et accordent un traitement égal à tous les résidents locaux pour s'assurer que les citoyens et résidents locaux ont un accès équitable aux services de qualité.

Article 12 - 1 : La législation nationale garantit les droits des citoyens et définit leurs responsabilités en ce qui concerne la participation à la vie publique au niveau local.

Article 5 : Les gouvernements locaux ou les autorités locales prennent des mesures pour garantir la pleine participation des communautés, de la société civile et d'autres acteurs à la gouvernance locale et au développement local.

Article 16.3.a : Les gouvernements locaux ou les autorités locales et les associations de gouvernements locaux prennent des initiatives globales et continues pour le renforcement de capacités en vue d'améliorer la performance des représentants locaux et des autorités locales élus dans l'exercice de leurs fonctions et missions.

d : Les communautés, la société civile et les citoyens bénéficient du renforcement des capacités afin de contribuer effectivement à l'administration publique locale et au développement local.

➤ Charte des valeurs de CGLUA

Article 1 : Promouvoir, protéger et agir en tant que catalyseur de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local en Afrique.

Article 2 : Promouvoir et défendre la gouvernance locale et la démocratie locale comme pierres angulaires de la décentralisation en Afrique.

Originalité

Le lien entre EC et CGLUA est original. Seule ONG à travailler au sein de cette institution panafricaine, EC contribue à sa structuration et à créer des projets innovants qui peuvent être repris, autant que CGLUA décuple la portée des initiatives et les capacités d'action d'EC. Il arrive que la frontière soit floue entre activité d'EC et de CGLUA en raison du positionnement intermédiaire du EC responsable pays Maroc détaché auprès de CGLUA. En effet, celui-ci gère une équipe de CGLUA mais également des projets portés par EC. Ce flou semble néanmoins profiter aux deux structures.

Au Maroc en particulier mais aussi sur ces autres terrains d'intervention, EC porte une attention particulière aux procédures et au respect de l'autorité des institutions gouvernementales locales. Les échanges de courriers et signatures de protocoles d'entente font partie des méthodologies d'EC pour s'assurer de son alignement avec les collectivités, là où d'autres ONG internationales interviennent parfois sans instituer de lien avec celles-ci.

Pistes d'amélioration

Précision dans les termes de partenariat entre EC et la ville de Dakar

Si EC a fait un travail remarquable à Kaolack pour appuyer la structuration du centre de coaching territorial, elle doit néanmoins préciser sa stratégie avec la ville de Dakar et son propre centre de coaching territorial. La qualité du partenariat entre EC et la ville reste difficile à apprécier et pourrait faire l'objet d'un nouveau protocole de partenariat.

Approche 6 : Renforcer la communication pour accompagner le changement

Mots clés : Communication, sensibilisation, innovation, marketing territorial, événementiel, outils digitaux, graphisme

Résumé

Depuis ses premières expositions photo, son implication au festival Afri-cités et son projet Harubuntu, Echos Communication s'est fait une réputation pour ses **campagnes de communication** et de **sensibilisation innovantes** sur le développement positif de l'Afrique. Aujourd'hui, EC contribue au **marketing territorial** ainsi qu'au façonnement d'une **image institutionnelle** de ses partenaires. Elle apporte un appui **graphique** en réalisant des **supports de communications** papiers et digitaux. Elle s'implique également dans l'**événementiel** et le **réseautage** pour démultiplier la notoriété des programmes qu'elle soutient.

Description de l'approche

La **communication** a été l'approche majeure des programmes d'EC dans les années 2000. À travers ses campagnes d'exposition des photographies d'Uwe Ommer, l'organisation d'un colloque au Palais d'Egmont ou du prix Harubuntu, l'ONG a visé à **sensibiliser** en Europe et plus particulièrement en Belgique au dynamisme du **développement endogène africain**. Ces grandes campagnes ont cherché à remettre en question les **préjugés** des Européen.ne.s sur l'Afrique et à susciter un changement de paradigme de la coopération internationale, pour plus de réciprocité et de **valorisation des savoirs** et des initiatives innovantes en Afrique. En 2009, Echos Communication contribue à faire venir des centaines de journalistes occidentaux au **sommet Africités** organisé à Marrakech par **CGLU Afrique**. L'idée est alors de montrer au monde l'**Afrique locale** dans tout son dynamisme, porteuse de son développement.

L'approche communication d'EC est aujourd'hui duelle. D'un côté, l'ONG continue de participer aux sommets Africités et à la communication sur l'Afrique locale à travers son employé détaché au Maroc, directeur par intérim du département communication de CGLU Afrique. Il contribue en ce sens à renforcer l'**image institutionnelle** de CGLUA. De plus, Gautier Brygo est également chargé de la communication sur le programme coaching territorial, afin que cette démarche soit **déployée** dans de nouveaux pays d'Afrique, mais aussi de **démarcher** de nouveaux partenaires au Maroc. Elle est également invitée à participer en Belgique à des séminaires comme les *cooperation games* afin de **sensibiliser** à la **critique des pratiques** du secteur de la coopération au développement. La création de son **magazine n'GO** puis de sa **plateforme Youmanity** va également dans ce sens¹³.

D'un autre côté, avec le déploiement de son programme coaching territorial et de manière plus générale d'une approche territoriale dans ses projets, EC a réalisé quelques actions pour contribuer au **marketing territorial**. Son graphiste Thierry Fafchamps a par

¹³ Ces deux projets d'Echos Communication sont analysés plus en détail dans l'approche 8.

exemple réalisé une plaquette sur le développement de la filière sel sur laquelle est mis en avant le Conseil départemental de Kaolack. Cet appui a donné de la visibilité au dynamisme de ce département et renforcé la confiance de ses partenaires financiers selon Mamouth Diop, directeur de l'ARD Kaolack. Au Maroc, EC travaille en partenariat avec le CGLU Afrique, le CECT d'Oujda et l'agence de production This is pour documenter ses activités et communiquer sur le changement qu'elle entend contribuer à apporter.

Pistes d'amélioration

Définir une stratégie de communication orientée résultat

Le plan quinquennal d'EC pour 2022-2027 mentionne l'activité suivante : "Appuyer les partenaires locaux dans le développement d'une communication orientée résultat et durabilité." Si EC a indéniablement réalisé des actions fortes en communication, elle manque actuellement d'une vision sur son approche en communication. Avec l'ambition inscrite dans le plan quinquennal en tête, EC pourrait renforcer ses compétences en communication, définir la stratégie de son cadre d'intervention et établir une offre de service précise.

La définition d'une stratégie pourrait permettre à EC de cibler quel type de partenaires locaux elle cherche à appuyer (OSC, ONG, CT ?), dans quelle mesure (gratuitement, en consultance, dans le cadre d'un accompagnement plus large ?), et sur quelle thématique :

- Renforcement au **marketing territorial** : créer une image de marque à un territoire, en appui à une collectivité ou une agence de développement ;
- Renforcement de l'**image institutionnelle** : appuyer la reconnaissance multi-échelle d'une institution partenaire ;
- Renforcement en **communication sociale**¹⁴ : appuyer l'ouverture de canaux de discussion (en présentiel ou en ligne) entre une collectivité et la population ;
- Renforcement au développement d'une **image différenciante** : appuyer les associations ou collectivités à structurer leur communication, notamment vis-à-vis de potentiels bailleurs de fonds ;
- Renforcer la communication sur le **coaching territorial** : promouvoir le programme en capitalisant sur les résultats qu'il a engendrés et sur les possibilités qu'il offre ;
- Renforcer la communication sur le **développement positif de l'Afrique** : promouvoir les acteurs locaux qui fédèrent un territoire et sont porteurs d'une transformation.
- Mise en lien avec les **médias** : appuyer la prise de contact et la venue de médias locaux, nationaux et/ou internationaux

¹⁴ Cette idée ainsi que la suivante sont tirées d'une brochure d'Echos Communication datant sans doute de 2018-2019 intitulée "La communication comme levier de performance organisationnelle"

En plus de ces thématiques, il s'agit aussi de déterminer quelles activités précises pourraient être mises en place, comme par exemple :

- **Formation** à la création d'un site internet, aux bases du graphisme, à l'usage des réseaux sociaux, à l'usage des outils de visioconférences, ... ;
- **Organisation** de séminaires, participation à des événements ;
- **Communication sur Facebook** sur le travail d'Echos Communication ;
- **Recherche de rédacteur.rice.s** pour la plateforme Youmunity ;
- **Démarchage** de nouveaux partenaires partenaires du coaching territorial ;

De nombreux partenaires se montrent demandeur.se.s de l'offre d'EC en communication: le CGLUA, le CECT d'Oujda, le CCT de Kaolack et l'ARD de Kaolack. De plus, EC dispose de ressources humaines en Belgique, au Maroc et au Sénégal qui, en travaillant davantage en synergie, pourraient permettre à l'ONG de développer une offre en communication compétitive et cohérente.

- III -

La transformation des représentations interculturelles et des pratiques de la coopération au développement



Photo : Aymane So

Accompagner les sociétés et le secteur du développement vers des changements de paradigmes

Echos Communication a été fondé en 1991 suite à une série de réflexions de François Milis sur les failles des **dynamiques de coopération** entre pays du Nord et du Sud global.

“Je participais à un projet agricole en Afrique de l’Ouest dans lequel aucune place n’était laissée aux compétences locales et aux savoirs existants : tout était planifié de l’extérieur, sans la moindre attention pour les gens et leur société. Les critères de réussite faisaient la part belle à l’efficacité, à la technicité, à la rentabilité...” Extrait du site d’Echos Communication, rubrique “Une histoire”

Il constate en effet un décalage entre le **dynamisme des entrepreneurs** en Afrique, la richesse des **connaissances des communautés** sur leur milieu, le **rôle visionnaire** d’acteur.rice.s fédérateur.rice.s, porteur.se.s d’une vision pour leur territoire et leur société, et de l’autre côté des projets d’ONG de développement clé en main qui ignorent tout ce **potentiel**. Alors qu’il questionne cet écart, un interlocuteur africain lui confie “Le problème n’est pas que le Sud n’a pas de paroles, mais que le Nord n’a pas d’oreille pour les entendre”.

Echos Communication a ainsi toujours eu pour but de *faire entendre*, au Nord, les voix de l’Afrique locale. Elle s’inscrit en cela dans un **courant critique du secteur du développement** né dès la naissance même du concept de développement¹⁵ dans les années 1940. Ce courant a évolué au fil des mouvements, comme celui du tiers-mondisme dans les années 1950, des *dependentistas* dans les années 1960-1970, du postcolonialisme et des études subalternes depuis les années 1980, de l’altermondialisme à partir des années 2000...

Plus récemment, le mouvement décolonial a investi le secteur, invitant à une déconstruction plus radicale des rapports d’oppression liés au racisme, ainsi que des dynamiques Nord/Sud¹⁶. Ces dernières années enfin, les mouvements intersectionnels lient racisme au sexisme, mais aussi aux inégalités de classe, à l’homophobie ou aux discriminations liées aux handicaps. Des pistes d’alliance entre ces enjeux sociétaux et les enjeux de l’écologie sont également en train de germer¹⁷.

Bien que ces mouvements soient liés, ils se situent chacun dans un contexte spatio-temporel spécifique et portent des valeurs divergentes entre eux, et parfois au sein même au sein d’un mouvement.

¹⁵ Voir par exemple Rist (1996), *Le développement, une histoire de croyance occidentale*. Ed. Sciences Po Les Presses. Voir aussi un article que j’ai écrit sur le post-développement : <https://medium.com/a-e-d/the-post-development-debate-31499ce1608e>

¹⁶ Voir par exemple Sondarjee (2020), *Perdre le Sud, Décoloniser la solidarité internationale*. Ed. Ecosociété. Voir aussi une analyse du livre que j’ai écrite : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-etudes-du-developpement-2021-2-page-261.htm>

¹⁷ Voir par exemple Ferdinand (2019), *Une écologie décoloniale, Penser l’écologie depuis le monde caribéen*. Ed. Seuil. Voir aussi une analyse du livre que j’ai écrite : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-etudes-du-developpement-2020-4-page-141.htm> ainsi qu’une recherche de l’association Eco-Habitons : <https://eco-habitons.org/etude-du-printemps/>

Echos Communication s'insère ainsi dans ces discussions tant en contribuant aux **débats d'idées** que par ses **pratiques**. Elle participe aux discussions actuelles sur la **décolonisation en Belgique**, forte de son expertise sur la valorisation des savoirs locaux, le dépassement des stéréotypes et des préjugés et la cohésion sociale. En outre, bien qu'historiquement elle se soit concentrée sur des questions d'interculturalité, EC s'ouvre aussi à d'autres **thématiques d'inclusion sociales**, telles que le genre et le handicap. Au Maroc et au Sénégal, ses pratiques d'accompagnement du changement apportent également des pistes innovantes sur le **positionnement d'acteur.rice.s d'ONG du Nord** dans le développement des territoires en Afrique.

En matière d'accompagnement des sociétés et du secteur du développement (s'incluant elle-même) vers des changements de paradigmes, Echos Communication passe par différentes approches. Afin d'œuvrer pour des "villes et les établissements humains ouverts à tous, sûrs, résilients et durables" comme prôné par l'ODD 11, elle entreprend des activités de **sensibilisation au dépassement des préjugés et des stéréotypes**. De plus, EC contribue historiquement au **partage de bonnes pratiques et de savoir-faire** au sein du secteur de la coopération internationale. Enfin, elle cherche à établir et promouvoir l'établissement de **dynamiques partenariales réciproques et équilibrées** avec ses partenaires, notamment celles et ceux du Sud.

Approche 7 : Sensibiliser à la prise de conscience et au dépassement des préjugés

Mots clés : Sensibilisation, migration, post-colonialisme, décolonisation, afro-descendant.e.s, lutte contre le racisme, dépassement des préjugés et des stéréotypes, savoirs locaux, cohésion sociale

Résumé

La **prise de conscience** et le **dépassement des préjugés et des stéréotypes** est une thématique de travail depuis les premiers jours d'Echos Communication. Ses actions de sensibilisation au Nord, un temps portées à l'échelle de l'Europe, se font aujourd'hui davantage autour de Bruxelles auprès de certains **publics clés**, et principalement sur les **discriminations** envers la **diaspora africaine**. EC dirige des **ateliers**, participe à des **groupes de réflexion** notamment sur la **décolonisation** et crée des **outils pédagogiques** sur le sujet. Moins prégnante dans ses actions au Sud, EC participe tout de même à la sensibilisation sur les potentiels des **travailleurs migrant.e.s subsaharien.ne.s** au Maroc et des savoirs de **minorités ethniques** au Sénégal.

Description de l'approche

En lien avec l'approche 1 "Renforcer la capacité à agir des populations vulnérables ou marginalisées", Echos Communication a mis en place différentes activités de sensibilisation sur cette thématique. Elle explique ainsi sa logique transformatrice ainsi :

"[S]timuler le dialogue et les synergies entre les acteurs [permet d'] enclencher la dynamique de développement, en commençant par inviter au changement de regards : ne plus voir les personnes dans leurs manques mais dans leurs potentiels, dans leurs forces et dans leurs talents" Extrait du site internet d'Echos Communication, rubrique "Analyse du contexte"

Ainsi, en plus de son travail micro et méso de **valorisation**, d'**autonomisation** et de **dépassement** du phénomène d'**auto-discrimination** des populations, EC intervient également à l'**échelle macro** de la communauté, voire de la société. Il s'agit ainsi de préparer le terrain pour de meilleurs **dialogues** et une meilleure **prise en compte** des populations marginalisées dans les politiques publiques. Cela permet *in fine* de renforcer la **cohésion sociale** sur un territoire. Elle intervient pour cela auprès de différents **publics cibles stratégiques** :

- Les **enfants**, en particulier au sein de leurs écoles ;
- Les **adolescents**, dans des établissements scolaires ou des centres de quartier ;
- Les **formateur.rice.s, éducateur.rice.s** et **personnel de l'éducation** ;
- Les **acteur.rice.s intermédiaires** des institutions ;
- D'autres **acteur.rice.s clé.s** en fonction des thématiques, pour lesquels la sensibilisation peut avoir un effet multiplicateur à l'échelle du territoire.

La thématique principale d'EC est celle des discriminations envers les **personnes descendantes de l'immigration** maghrébine et subsaharienne en Belgique, subsaharienne au Maroc, et de minorités ethniques au Sénégal. Cependant, EC entend prendre en compte davantage les différents types de discriminations tels que décrits dans le Décret du 13 novembre 2015 modifiant le décret du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination par le Parlement de la Communauté française de Belgique (voir section contexte institutionnel). Ainsi, elle travaille depuis récemment sur les enjeux liés au **genre** et au **handicap**.

Déclinaison de la mise en œuvre par pays

En **Belgique**, Echos Communication dispose d'une panoplie de jeux pédagogiques et de méthodologies pour travailler le dépassement des stéréotypes et des préjugés, notamment dans le milieu scolaire. A travers son projet École du vivre ensemble (EVE), aujourd'hui à l'arrêt, elle a créé une mallette et des jeux ludo-pédagogiques tels que 1000 potes et Tekitoui? afin de sensibiliser les enfants à l'éducation à la citoyenneté mondiale et à la solidarité (ECMS). Ces méthodologies ont pu être répliquées en Belgique et au Maroc par la formation d'enseignant.e.s, d'animateur.rice.s et de coachs territoriaux.

EC a également organisé un cycle de conférences en 2020 en partenariat avec le CNCD-11.11.11, CEC, Hand in hand tegen racisme, Imazi.Reine, Justice et Paix et Recognition, sur les thématiques de la mémoire coloniale et de la décolonisation en Belgique¹⁸. Elle entend continuer ses réflexions en partenariat avec Acodev, CEC, Iteco et Uni4Coop avec des conférences-débats "pour améliorer le secteur des ACNG à une plus grande inclusion des personnes issues de la diversité." (Extrait de son plan quinquennal 2022-2027).

Au **Maroc**, EC travaille actuellement en partenariat avec le CGLUA et le REMESS sur deux projets d'inclusion des travailleur.se.s migrant.e.s issu.e.s d'Afrique subsaharienne. À travers un de ces projets, le consortium a travaillé à la mise en lien entre ce public et les entreprises marocaines de l'économie sociale et solidaire, et du secteur privé en général. EC a pris en charge, avec l'aide de prestataires, une étude avec de cartographier de potentielles entreprises partenaires, ainsi que la création d'un carnet de bord digital pour suivre les personnes accompagnées dans leur insertion économique. EC a également co-animé des ateliers d'échanges et de sensibilisation dédiés aux entreprises.

Au **Sénégal**, cette approche est moins mise en place. EC a cependant soutenu le Festival des Cultures Joola en décembre 2021, en partenariat avec la délégation Wallonie Bruxelles, Enda Graf Sahel, SIT abroad, la Mairie de Oussouye et la Casamançaise.

¹⁸ Pour plus d'informations : <https://www.youmanity.org/decolonize-now-la-decolonisation-et-la-memoire-coloniale-en-debat/>

Outils & méthodologies

❖ Mallette pédagogique du projet école du vivre ensemble (EVE)

La mallette a été conçue par Pierre Biélande, ancien employé d'Echos Communication.

❖ Mallette pédagogique sur les mineur.e.s étranger.ère.s non accompagné.e.s (MENA)

Cette mallette pédagogique est actuellement en cours de confection par Camélia Bendoduh.

❖ Tekitoi? (Formation aux préjugés pour les enfants)

Cette formation consiste en différentes activités à réaliser avec des groupes d'enfants pour les sensibiliser aux préjugés, notamment sur l'Europe et sur l'Afrique. Les vidéos suivantes illustrent la méthodologie de ces activités :

- Les actions moustiques : https://www.youtube.com/watch?v=auj3_JOWp-s
- Ressemblances et différences : <https://www.youtube.com/watch?v=TEO02hD-6CA>

❖ 1000 potes (Jeu pédagogique)

Contexte institutionnel

L'approche d'Echos Communication en matière de sensibilisation contre les stéréotypes et préjugés s'inscrit dans les ODD onusiens ainsi que dans le cadre légal belge.

➤ Objectifs de Développement Durable de l'ONU :

ODD 10 - Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein

10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière

ODD 11 - Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

11.3 D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation inclusive et durable pour tous et les capacités de planification et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains dans tous les pays.

➤ Décret du 13 novembre 2015 modifiant le décret du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination

Article 2 : "Critères protégés :

- la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique,

- l'âge,
- l'orientation sexuelle,
- la conviction religieuse ou philosophique,
- un handicap,
- le sexe et les critères assimilés que sont la grossesse, l'accouchement et la maternité, ou encore le changement de sexe, l'identité de genre et l'expression de genre,
- l'état civil, la naissance,
- la fortune,
- la conviction politique,
- la langue,
- l'état de santé actuel ou futur, une caractéristique physique ou génétique,
- l'origine sociale ou la conviction syndicale ¹⁹

Originalité

L'originalité d'EC est qu'elle possède à la fois une expertise sur cette thématique avec des méthodologies de travail poussées, mais que l'ONG a également d'autres domaines d'activités qu'elle peut relier à la lutte contre les préjugés. Ainsi en Belgique, EC peut lier ses activités de sensibilisation à des activités de renforcement de la capacité d'agir des populations victimes de discriminations (Approche 1). Sur tous ses terrains, cette sensibilisation s'accompagne d'une facilitation de la mise en lien entre les différent.e.s acteur.rice.s du territoire grâce aux ateliers de synergie organisés par EC (Approche 2). Son travail de communication et de partage de bonnes pratiques (Approches 6 et 8) contribue également à sensibiliser les acteur.rice.s de la coopération au développement. Pour EC, la sensibilisation est donc transversale à nombre de ses projets.

Pistes d'amélioration

Réflexion sur le public cible en Belgique

EC intervient beaucoup en Belgique auprès des populations victimes de discrimination (voir par exemple le zoom sur le projet à Auderghem dans l'approche 1). En comparaison, son travail de sensibilisation du public général apparaît plus faible. Pour le projet MENA en partenariat avec Kiyō et soutenu par Brussel International par exemple, EC a été sollicitée pour intervenir dans des établissements où le nombre de mineurs issus de l'immigration est important. On pourrait questionner ce choix, et dire qu'il serait plus pertinent d'intervenir dans des établissements où la diversité est plus faible, et donc potentiellement où les jeunes seraient moins sensibilisés au sujet.

De même pour les projets dans les communes, EC pourrait renforcer sa sensibilisation du public général, mais aussi des acteur.rice.s clés du territoire et notamment des institutions de pouvoir. Des activités spécifiques pourraient être mises en place en parallèle, ou avec les personnes accompagnées, pour que le travail de valorisation soit complété par un travail de sensibilisation. La diffusion du film sur le projet Auderghem est un bon exemple d'initiative allant dans cette direction.

¹⁹ La mise en forme est mienne

Le positionnement d'Echos Communication dans les débats décoloniaux et intersectionnels

EC a un positionnement fort sur la lutte contre les préjugés liés à la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, avec une méthodologie opérationnelle pour animer des ateliers envers des publics divers. Pour ce qui est des questions décoloniales, néanmoins, le positionnement d'EC semble encore flou. Les enjeux décoloniaux questionnent les pratiques des ONG, notamment vis-à-vis de l'impossible réciprocité des relations en raison des libertés de mouvement des agents du Nord vers le Sud, tandis qu'il est bien plus compliqué à celles et ceux du Sud de venir au Nord. Et il ne s'agit là que d'un point parmi tant d'autres. En parallèle des réflexions en partenariat avec le Centre national de coopération au développement (CNCD) et d'autres ONG belges, EC pourrait approfondir en interne sa compréhension de la thématique et réfléchir à ce que la mise en œuvre d'une démarche décoloniale signifierait vis-à-vis de ses propres pratiques.

Outre cette prise de position et opérationnalisation sur la décolonisation, EC pourrait entreprendre le même processus de réflexion sur l'intersectionnalité. L'ONG travaille actuellement à l'élaboration d'une charte genre en partenariat avec l'ONG Le monde selon les femmes et elle devrait être amenée à traiter de la thématique du genre dans le futur proche. En s'éduquant sur l'intersectionnalité et sur le prisme de l'intersectionnalité comme outil d'analyse matricielle des dynamiques sociales d'un territoire, l'ONG pourrait améliorer la qualité de ces projets futurs ou en cours.

Approche 8 : Partager les savoir-faire et les bonnes pratiques

Mots clés : Partage, communication, sensibilisation, éducation, secteur de la coopération, bonnes pratiques, savoir-faire, co-construction, média participatif

Résumé

Le **partage de bonnes pratiques** dans le secteur de la coopération au développement et de l'éducation à la citoyenneté mondiale et à la solidarité font parties intégrales du travail d'Echos Communication. EC a créé la plateforme collaborative **Youmanity** à cet effet. Elle organise et participe également à des débats, événements et colloques afin de partager sa vision et son expertise, mais aussi d'apprendre dans un processus d'**amélioration continue** de ses pratiques. Son public cible avec cette approche est avant tout les **acteurs et actrices du développement** (ONG, associations locales, institutions publiques, secteur privé et universités), et par-delà la **société civile** au sens large.

Description de l'approche

Depuis 1991 années de sa fondation, Echos Communication a mis en place différents **projets médiatiques** afin de promouvoir une image positive du continent africain, l'apport de la diversité comme facteur de développement, ainsi que de nouvelles dynamiques plus équilibrées entre l'Europe et l'Afrique. Cette volonté de **sensibilisation**, voire même d'**influence** sur les **représentations** et les **pratiques** au Nord vis-à-vis du Sud est un fil rouge dans ses premiers projets tels que les émissions de radio "Démocratie, environnement et développement" en 1995, la confection de la base de données audiovisuelles Intermondes en 2003, le colloque au Palais d'Egmont en 2005 sur "De nouvelles relations avec l'Afrique pour créer des richesses ensemble" ou encore sa campagne européenne d'exposition photo "Building Unity Through Diversity" de 2005 à 2008.

En 2012, EC lance son propre magazine, **n'GO**, comme "un outil pour partager des approches, des expériences et des outils afin de renforcer les dynamiques de coopération entre acteurs du Nord et du Sud" (Extrait du fil rouge d'Echos Communication). De 2012 à 2017, 35 éditions sont publiées en français et en flamand, traitant de différentes thématiques, outils, figures et cas d'études liés à la **coopération du développement**, avec un focus particulier sur les relations interpersonnelles et l'étude des comportements.

Tel est l'historique d'EC en matière de productions médiatiques jusqu'à la création de la **plateforme en ligne** de partage de bonnes pratiques **Youmanity** (YY) en 2018. Son site dédié présente le concept comme "est un média participatif qui cherche à faire avancer la réflexion sur les enjeux de la coopération et du développement durable." Echos Communication est créatrice et coordinatrice de cette plateforme, qui accueille de nombreux articles écrits par ses membres et en particulier sa responsable en communication, mais également des articles écrits par des partenaires. Le partage de **bonnes pratiques** du secteur de la coopération est une thématique phare de la plateforme.

Zoom sur : Les Youmis

Les Youmis sont les partenaires les plus actif.ve.s de la plateforme, qui s'engagent d'un côté à produire du contenu régulièrement, et qui sont de l'autre mis en valeur sur le site.

À l'heure actuelle, une structure seulement est "Youmi" sur Youmanity, l'ONG RCN Justice & Démocratie. Elle a rédigé plusieurs articles sur des enjeux judiciaires et politiques dans différents pays du monde, et sur les savoir-faire de l'ONG dans le domaine.



EC est en outre sollicitée pour promouvoir la démarche du coaching territorial à travers son employé détaché au Maroc, pour organiser des ateliers et participer à des conférences sur des thématiques dont elle est experte. Son approche du partage des bonnes pratiques et des savoir-faire est donc de puiser du contenu dans toutes ses autres approches. Ce partage sur ses propres connaissances et méthodologies lui permet un retour réflexif sur celles-ci des autres acteur.rice.s de la coopération puis de la société civile au sens large.

Outils & méthodologies

- ❖ **n'GO, outil de production médiatique**
- ❖ **Youmanity, outil collaboratif de production médiatique**

Contexte institutionnel

L'approche de partage des bonnes pratiques d'Echos Communication s'inscrit dans les ODD onusiens sur l'innovation dans le cadre de la promotion du travail décent avec sa sensibilisation à la démarche coaching territorial. Elle répond également à l'ODD sur les inégalités de par son travail de promotion de représentations et de pratiques non discriminantes.

➤ Objectifs de Développement Durable de l'ONU :

ODD 8 - Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et

stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.

ODD 10 - Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein

10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière

Originalité

L'originalité de la plateforme collaborative Youmanity fait échos à l'originalité du travail de terrain d'EC : co-construire avec ses partenaires et des acteur.rice.s du territoire. Ainsi, YY s'est co-construit et étoffé en contenu au fil des partenariats d'EC. De plus, la plateforme a pu servir à capitaliser de manière innovante les bonnes pratiques de cet écosystème d'acteur, avec un effet démultiplicateur de par l'audience francophone ayant accès à ces articles.

Pistes d'amélioration

Pistes pour l'amélioration de la plateforme Youmanity

La plateforme Youmanity a perdu sa page Facebook pour des raisons de copyright cette année, et il semblerait prioritaire d'en réouvrir une pour permettre davantage de visibilité au média. De plus, le système de Youmi se montre intéressant mais encore limité en termes de résultats, et pourrait donc être davantage déployé. Une étude des besoins pourrait être menée auprès des partenaires d'EC, notamment celles et ceux au Maroc et au Sénégal, pour voir dans quelles mesures YY pourrait leur servir. YY n'est en effet que peu connue parmi les partenaires d'EC au Sud.

La référente en communication soulève le fait que les catégories du site ayant été définies en amont par EC, cela peut être difficile pour les potentiels auteur.rice.s de s'approprier la plateforme. Des modifications pourraient ainsi être apportées pour faciliter l'aspect collaboratif. Cette collaboration pourrait avancer vers une gestion partagée de la plateforme.

Approche 9 : Promouvoir l'établissement de dynamiques partenariales réciproques et équilibrées

Mots clés : Partenariats, réciprocité, équilibre, rapports Nord/Sud, secteur de la coopération, co-construction

Résumé

Echos Communication cherche tant que faire se peut à établir des **relations partenariales réciproques, équilibrées et dynamiques** avec les différentes structures qui collaborent avec elle en Belgique, au Maroc et au Sénégal. L'ONG travaille surtout en **consortium** plus ou moins **institutionnalisés** et avec l'**appui** des **autorités locales des territoires** où elle intervient. Elle assume ses imperfections en matière de **co-construction de projets** et s'inscrit dans un processus d'**amélioration continue** de ses **pratiques**. EC entend également **sensibiliser** au sein du **secteur de la coopération** sur l'importance d'une telle approche.

Description de l'approche

La notion de **réciprocité** dans les échanges est un questionnement inhérent à EC. Cette réciprocité induit que EC fasse évoluer ses pratiques pour **s'adapter au contexte local**, aux **méthodologies** et aux **demandes** de ses **partenaires** ainsi qu'aux **savoir-faire** des personnes qu'elle accompagne. L'ONG cherche à mettre en œuvre des **méthodologies de co-construction** où tous.tes les partenaires, et même le public "bénéficiaire", s'impliquent de manière équilibrés dans l'**élaboration** (et pas seulement l'exécution) des projets. Dans les faits, concrétiser une telle approche peut s'avérer difficile.

La notion d'**équilibre** dans les échanges est particulièrement importante pour EC au Maroc et au Sénégal du fait de l'histoire coloniale et des inégalités structurelles entre pays du Nord et du Sud global. De fait néanmoins, EC tente également de mettre en place des partenariats équilibrés en Belgique. Ses partenariats se veulent **dynamiques** afin de s'améliorer en fonction des frustrations et des réussites mutuelles, mais également des évolutions du secteur.

EC sait également **analyser le territoire** au prisme de son **fonctionnement administratif décentralisé**. Elle estime qu'il est important de respecter les **directives** et **procédures** des **autorités locales compétentes** et d'établir des **conventions partenariales** avec elles afin de s'assurer de leur **appui**. La masse salariale limitée d'EC (une dizaine de salarié.e.s) limite certes son champ d'action, mais elle représente également une opportunité pour EC de **travailler en partenariat** avec différentes ONG internationales et locales, CGLUA et des collectivités entre autres partenaires sur la quasi-totalité de ses activités. EC s'enrichit en effet de ses **interactions**, et peut également inspirer ses collaborateurs.rice.s.

Si l'ONG a cherché à **sensibiliser** le secteur de la coopération à la **réciprocité des échanges Nord/Sud**, elle vise également à **améliorer ses pratiques** par la réflexivité et la formation, notamment à l'**outil CAP** de co-construction d'accords partenariaux. L'ONG entend

institutionnaliser ses partenariats en créant des comités de pilotage (copil), espaces de **gouvernance partagée des projets co-gérés**.

Déclinaison de la mise en œuvre par pays

Au Maroc et au Sénégal, EC travaille avec des institutions nationales ou continentales dont les moyens tant humains que financiers dépassent largement les siens. Pour maintenir un équilibre, EC apporte ainsi une plus value en matière d'innovation et de méthodologies. Elle lance des projets pilotes et contribue à la structuration et au renforcement de compétences des structures qui l'accueillent, tout en bénéficiant grandement des pratiques et savoirs de ses partenaires.

C'est au Maroc que l'institutionnalisation des partenariats d'EC est la plus aboutie. L'ONG a basé son programme quinquennal sur les priorités du pays détaillées dans son plan de développement et elle entretient des démarches collaboratives proches de la diplomatie. Notons des liens partenariaux particulièrement développés avec CGLUA qui héberge l'ONG tant physiquement que juridiquement, et le REMESS à Rabat, ainsi que l'agence de développement de l'Oriental et le conseil régional de l'Oriental à Oujda.

Au Sénégal et en Belgique, ses partenariats sont moins institutionnalisés. EC, qui n'est présente que depuis 5 ans au Sénégal (contre 13 au Maroc), a établi des liens avec la Mairie de Dakar et le conseil départemental de Kaolack qui l'ont invitée sur le territoire sénégalais, ainsi qu'avec l'ONG locale Enda Graf Sahel à Dakar qui l'héberge juridiquement. En Belgique, EC travaille de façon particulièrement étroite avec RCN Justice et Démocratie ainsi qu'avec Inter-mondes.

Si l'ONG porte des valeurs de co-construction, en pratique ces idéaux de réciprocité et d'équilibre se heurtent à plusieurs écueils : certain.e.s partenaires et bénéficiaires se sont parfois montrés désorientés qu'EC n'ait pas de plan pré-établis de travail. D'autres fois, EC a pu se positionner comme l'organe stratégique et positionner son partenaire comme l'organe d'exécution. D'autres fois encore, les inégalités structurelles entre pays du Nord et du Sud ont pu peser sur certains partenariats.

Outils & méthodologies

❖ **Analyse des procédures et fonctionnement administratif du territoire**

Sans constituer une méthodologie structurée, les membres d'Echos Communication ont développé une compréhension avancée des administrations décentralisées et du rôle de différentes institutions dans l'organisation d'un territoire. De plus, elle a étoffé au fil des années ses compétences en communication institutionnelle et en analyse des procédures afin d'optimiser sa collaboration avec les autorités locales et autres institutions. EC s'adapte aux calendriers et aux protocoles des institutions afin d'établir des dynamiques partenariales de confiance. Cette expertise favorise un portage par les administrations locales des changements initiés en partenariat avec EC.

❖ Outil CAP pour Co-construire un Accord de Partenariat

L'outil CAP offre une méthodologie d'animation pour co-construire et clarifier un accord de partenariat. Développé par le Centre de Formation Pédagogique Abbé David Boilat (Sénégal) et la Haute École Vinci (Belgique), il peut être utilisé lors de la préparation d'une convention de partenariat afin d'ouvrir une discussion franche sur différentes thématiques clés et parfois épineuses d'un accord partenarial. L'outil sera développé par EC dans le cadre de son nouveau programme quinquennal pour 2022-2026.

Contexte institutionnel

L'approche partenariale d'Echos Communication entre en grande résonance avec l'ODD 17 de l'ONU.

➤ Objectifs de Développement Durable de l'ONU :

ODD 17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs

17.3 : Mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances en faveur des pays en développement

17.6 : Renforcer l'accès à la science, à la technologie et à l'innovation et la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et la coopération triangulaire régionale et internationale dans ces domaines et améliorer le partage des savoirs selon des modalités arrêtées d'un commun accord, notamment en coordonnant mieux les mécanismes existants, en particulier au niveau de l'Organisation des Nations Unies, et dans le cadre d'un mécanisme mondial de facilitation des technologies

17.9 : Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire

17.15 : Respecter la marge de manœuvre et l'autorité de chaque pays en ce qui concerne l'élaboration et l'application des politiques d'élimination de la pauvreté et de développement durable

17.17 : Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière

Originalité

La notion de co-construction de projet avec les partenaires semble particulièrement aboutie dans le travail d'Echos Communication. Les membres de l'ONG disent souvent qu'ils et elles démarrent un projet sans avoir fixé une finalité. Certain.e.s parlent de position basse pour décrire cette approche résolument participative. En tant que partie prenante du projet, EC contribue à sa conception, mais au même titre que ses partenaires, c'est-à-dire en essayant de respecter un équilibre. En évitant l'écueil de l'ONG qui considère les structures locales comme des exécutrices de projets créés en amont, EC favorise la synergie d'acteur.ice.s et l'appropriation.

De plus, cette manière de concevoir les partenariats reflète le positionnement d'apprenant.e défendu par les membres d'EC :

“Derrière le mot partenaire se cache l'apprentissage. L'apprentissage réciproque, même. Et celui-ci a besoin de conditions. D'abord l'ouverture d'esprit, cet état où nous nous sentons en situation d'accueillir du jamais-vu, du penser-autrement, du faire différemment.” Miguel de Clerc, ancien directeur de EC, extrait du vol.5 de n'GO.

Cette valeur d'apprentissage mutuel à travers le partenariat est partagée par l'ensemble de l'équipe d'EC qui décrit volontiers l'apport de ses partenaires à l'amélioration de ses propres pratiques. La plateforme Youmanity gérée par EC est un autre outil pour apprendre des expériences de ces partenaires et pour les diffuser à l'ensemble du secteur au même titre que EC diffuse ses propres bonnes pratiques.

Pistes d'amélioration

Signature et renouvellement de conventions partenariales

Alors que l'ONG s'apprête à renouveler son plan quinquennal, il semble judicieux qu'elle passe en revue l'ensemble de ses conventions, mais aussi de ses partenariats non conventionnés. Elle pourrait entrer en contact non seulement avec ses points de contact au sein des structures partenaires, mais également avec les directions afin de renforcer la gouvernance partagée des projets en consortium. Des partenaires dans chaque pays d'intervention ont exprimé la volonté d'approfondir les réflexions partenariales au niveau des directions. Cela pourrait également être l'occasion pour EC d'utiliser l'outil CAP.

Partage d'information et respect des protocoles

Si EC s'applique de manière générale à adopter une posture diplomatique avec ses partenaires du Sud global, il peut arriver qu'elle commette des impairs de temps à autre. EC pourrait encore s'améliorer en termes de partage d'information et de transparence. On peut notamment citer l'envoi de documents de capitalisation et stratégiques, l'annonce officielle des visites, notamment de consultant.e.s, ou enfin la communication sur ses activités.

Conclusion

Pour conclure brièvement, ce rapport identifie neuf approches d'Echos Communication, divisées en trois ensemble :

La valorisation des potentiels humains

- Approche 1 : Renforcer la capacité à agir des populations vulnérables ou marginalisées
- Approche 2 : Faciliter le dialogue entre acteur.rice.s du territoire pour entraîner des synergies
- Approche 3 : Participer à la formation des acteur.rice.s du changement

L'accompagnement au changement du territoire

- Approche 4 : Contribuer à faire émerger les besoins et à valoriser les ressources du territoire
- Approche 5 : Appuyer la structuration des institutions de la décentralisation
- Approche 6 : Renforcer la communication pour accompagner le changement

Accompagner les sociétés et le secteur du développement vers des changements de paradigmes

- Approche 7 : Sensibiliser au dépassement des préjugés pour des sociétés plus inclusives
- Approche 8 : Partager les savoir-faire et les bonnes pratiques
- Approche 9 : Etablir des dynamiques partenariales réciproques et équilibrées

L'annexe 3 propose une visualisation graphique de ces neuf approches. Pour effectuer cette capitalisation, il aura fallu comprendre la trajectoire d'EC, de sa création en 1991 à nos jours. En connectant les archives du passé, les observations des actions présentes et ses objectifs pour le futur, on comprend alors la cohérence d'EC à travers le temps, entre ces différents terrains et avec ces différentes approches. L'analyse du contexte institutionnel souligne également qu'EC semble parvenir à innover tout en s'inscrivant dans des logiques nationales, internationales et sectorielles, s'assurant ainsi d'ancrer ses actions dans des mouvements plus larges de transformation des territoires, des sociétés, des pratiques et des représentations.

Le diagramme ci-dessous illustre un usage possible du rapport. L'annexe 4 présente une version vierge de celui-ci. Dans un souci d'appropriation du contenu de ce rapport, les membres d'EC sont invité.e.s à réfléchir à leurs propres projets au prisme de ces approches, afin de comprendre leurs spécificités, de les comparer, mais également de réfléchir à leur potentielle amélioration. Il vise aussi à montrer que chaque projet d'EC a des dominances en termes d'approche, mais que la plupart des projets s'inscrivent dans une certaine mesure dans une majorité des approches. Le projet Auderghem utilisé comme exemple suit clairement les approches 1 et 7, mais le travail de valorisation des savoirs et de co-construction à partir des participant.e.s s'inscrit dans l'approche 4, la création et diffusion du film vidéo dans l'approche 6, la qualité de son partenariat avec RCN Justice & Démocratie et la CEMPA dans l'approche 9, et ainsi de suite.

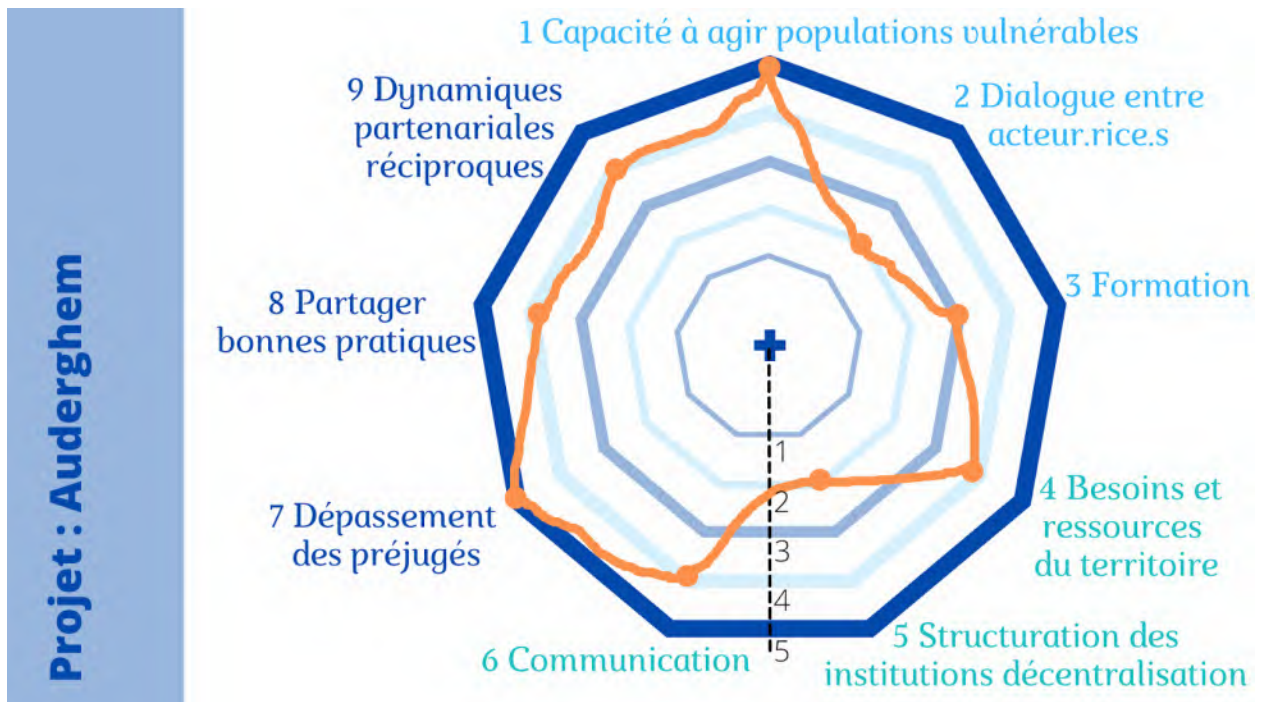


Diagramme évaluatif de l'usage des différentes approches d'Echos Communication, avec une note de 1 à 5, pour le projet avec les jeunes d'Auderghem en Belgique. L'évaluation est la mienne.

En outre, le travail d'identification des outils d'EC a été réalisé pour rendre visible la richesse des expertises méthodologiques de l'ONG et permettre des croisements de savoirs en interne comme en externe, avec ses partenaires. De même, les réflexions sur l'originalité d'Echos Communication soulignent l'identité unique de l'ONG. À travers les échanges avec les partenaires d'EC dans ces trois pays d'intervention, on peut affirmer que l'ONG est grandement appréciée pour l'originalité et la pertinence de ses approches, ainsi que pour la qualité du travail fourni par ses employé.e.s. Les partenaires se sont montré.e.s de manière générale très intéressé.e.s pour continuer à collaborer avec EC lors des cinq prochaines années.

Des pistes d'amélioration ont également été proposées, à partir des déclarations des interrogé.e.s et d'observations, en vue d'améliorer de manière continue les processus de l'ONG, et de notamment travailler sur son alignement entre ses valeurs, ses approches et ses pratiques.

J'espère par ce travail de capitalisation avoir valorisé à mon tour l'impressionnant travail des membres d'Echos Communication et mis en avant son potentiel pour les années à venir. J'espère également qu'outre ce travail de visibilisation, l'équipe pourra s'approprier mon rapport et qu'il leur sera utile en pratique. Je remercie enfin l'ensemble des personnes rencontrées en Belgique, au Maroc et au Sénégal, et tout particulièrement Wivine Hynderick et Alexandre Delvaux pour leur supervision.

Annexes

Annexe 1 - Liste des personnes rencontrées par terrain

Belgique

Louvain-la-Neuve

Alexandre Delvaux, Directeur Echos Communication
Wivine Hynderick, Employée d'Echos Communication, Responsable Amélioration Continue
Tania Kusikumbaku, Employée d'Echos Communication, Responsable pays / Coach territorial
Elsa Malafosse, Employée d'Echos Communication
Camélia Bendoduh, Employée d'Echos Communication
Thierry Fafchamps, Employé d'Echos Communication
Rodica Rus, Employée d'Echos Communication
Philippe de Leener, Directeur d'Intermondes
Rabelais Marius Nkounawa, Employé d'Intermondes

Bruxelles

Noémie Grégoire, Employée de RCN Justice & Démocratie
François Millis, Fondateur et Ancien Directeur de Echos Communication
Mourad Daoudi, Employé de la CEMPA

Maroc

Rabat

Gautier Brygo, Employé d'Echos Communication, Responsable pays / Détaché au CGLU-Afrique
Wafae Boumaaz, Employée du CGLU-Afrique / Coach territorial
Jean-Pierre Elong-Mbassi, Secrétaire Général du CGLU-Afrique
Serge Aimé Guemou, Stagiaire au CGLU-Afrique
Thierry Sanzhie Bokally, Responsable gestion des connaissances au CGLU-Afrique
Mustapha El Haddad, BETAF Coaching et Formation
Sara Marzougue, Employée du REMESS
Ali Akebli, Employé du REMESS

Oujda

Brahim Tafza, Animateur du Centre d'Excellence en Coaching Territorial d'Oujda / Détaché par le CGLU-Afrique
Mohammed Kodiji, Fondateur de Max Team Production
Salaheddine El Guebli, Employé de This is Agency
Amina Laaribi, Chargée de projet et du programme Coaching Territorial à l'Agence de Développement de l'Oriental (ADO) / Coach territorial / Détachée par le CGLU-Afrique
Fatine Barboucha, Coach territorial
Mohamed Bachir, Coach territorial
Nabil Benhamou, Coach territorial

Sénégal

Dakar

Dominique Linossier, Employé d'Echos Communication, Responsable pays
Marina Mugnano, Employée d'Echos Communication, Programme Junior Enabel
Sandrine Lemare, Consultante pour Echos Communication et Conseillère à la Ville de Dakar
Julien Kalipé, Stagiaire pour Echos Communication, Responsable de la Communication
Emmanuel Ndione, Directeur d'Enda Graf Sahel
Mouhamed Diop, Directeur du CIFAL
Valérie Ndione, Directrice du Service Citoyen de la Mairie de Dakar
Antoine Mendy, Responsable du centre de coaching territorial de la Ville de Dakar
Adama Diop, Animatrice Coach de la Ville de Dakar
Rama Ndeye Diagne Narr, Volontaire de la Ville de Dakar et employée d'Echos Communication

Kaolack

Aly Mbaye, Responsable du centre de coaching territorial de Kaolack / Animateur coach
Marieme Camara, Animatrice Coach
Malick Diagne, Animateur Coach
Tening Kama, Animatrice Coach
Yacine Diop, Animatrice Coach
Rocky Ndiaye, Animatrice Coach / Assistante de direction
Mamadou Barry, Animateur Coach / Archiviste Départemental
Baba Ndiaye, Président du Conseil Départemental de Kaolack
Moda Ka, Secrétaire Général du Conseil Départemental de Kaolack
Mamouth Diop, Directeur de l'Agence Régionale de Développement et Responsable du Centre coaching territorial de Kaolack
Moctar Cylla, Conseil National du Développement de la Nutrition, Chambre des métiers de Kaolack
Souleymane Badiane, Adjoint au Maire de Ngathie Naoudé
Adama Samb, Directeur de la coopérative de sel de Kaolack

Annexe 2 - Calendrier de la mission de capitalisation

lun.		mar.		mer.		jeu.		ven.	
	30		31		1		2		3
	6		7		8		9		10
Belgique									
■ Présentation d'EC		■ Réunion de cadrage		■ Entretien avec Dominique		■ Séminaire d'équipe			
■ Début de la mission				■ Entretien avec Gautier					
	13		14		15		16		17
Belgique									
						■ Réunion avec Inter-mondes		■ Entretien avec Tania	
						■ Suivi avec Wivine			
	20		21		22		23		24
■ Suivi avec Wivine et				■ Entretien avec Elsa				■ Entretien RCN Noémie	
	27		28		29		30		1
		■ Suivi avec Alexandre							

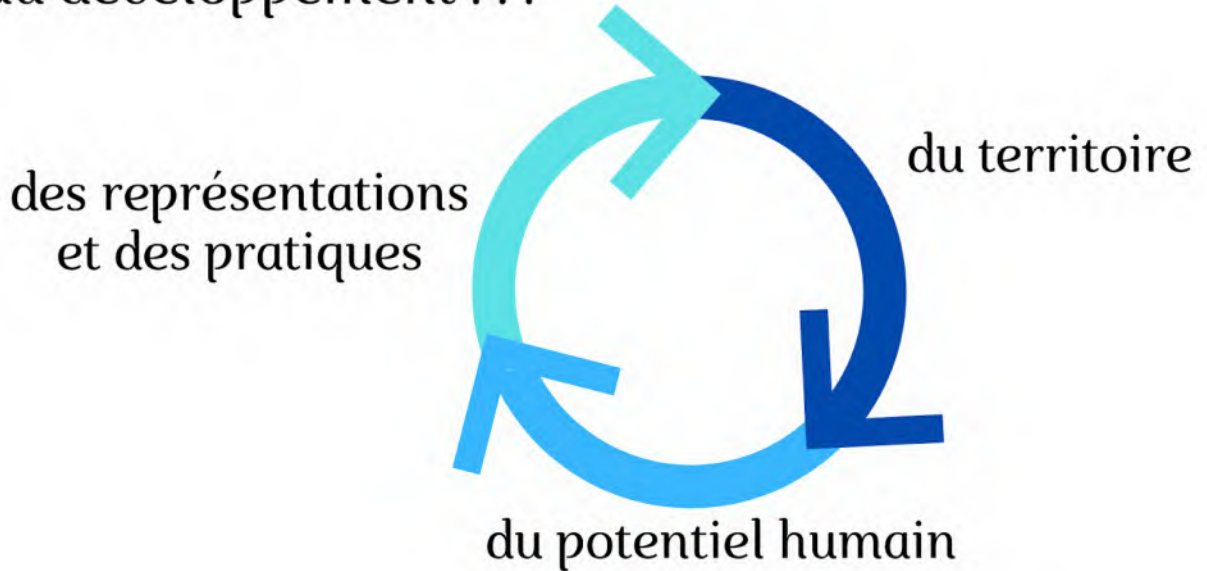
lun.	mar.	mer.	jeu.	ven.
27	28	29	30	1
	Suivi avec Alexandre			
4	5	6	7	8
			Entretien avec Dominique	Suivi avec Wivine
11	12	13	14	15
18	19	20	21	22
Maroc - Rabat				
Entretien avec Gautier	Entretien Coach Senior		Entretien CGLUA Serge	Entretien CGLUA Wafae
Réunion avec Elong Mbassi	Suivi avec Wivine et		Entretien CGLUA Thierry	Entretien Gautier,
			Observation réunion de	Entretien REMESS Sara et
25	26	27	28	29
Maroc - Oujda				
Activité Terrain du Centre	Entretien ADO Amina	Entretien Coach Fatine	Entretien Coach Mohamed	Entretien + Visite ADO
Entretien Centre Oujda	Réunion Coaching	Observation Centre de	Entretien Coach Nabil	
Entretien THIS IS Equipe				

lun.		mar.		mer.		jeu.		ven.		
1	Entretien Sandrine Lemare	2	Entretien Mourad CEMPA	3		4	Focus Groupe CTT Kaolack	5	Entretien Mamouth Diop ARD	
8		9	Suivi avec Wivine	10		11		12		
15	Sénégal - Dakar									19
	Entretien Marina	Entretien Julien	Entretien Mohammed Diop	Entretien Valérie Dakar	Entretien Rama					
	11:00 - Réunion Enda Projet	Entretien avec Baba Ndiaye		Réunion CTT Dakar						
	16:00 - Rencontres avec	10:00 - Débrief Echos Sénégal								
		14:00 - Travail avec Dominique et								
22	Sénégal - Kaolack								26	
	Activités centre coaching	Entretien Mamouth Diop	Entretien Adama Coopérative		Entretien Dominique					
	Entretien Moda Kaolack	Entretien Moctar CNDN	Entretien Emmanuel Enda							
		Entretien Souleymane Ngathie	Visite d'un champ de sel							
29	Entretien François Milis	30	Suivi Wivine et Alexandre	1		2		3		

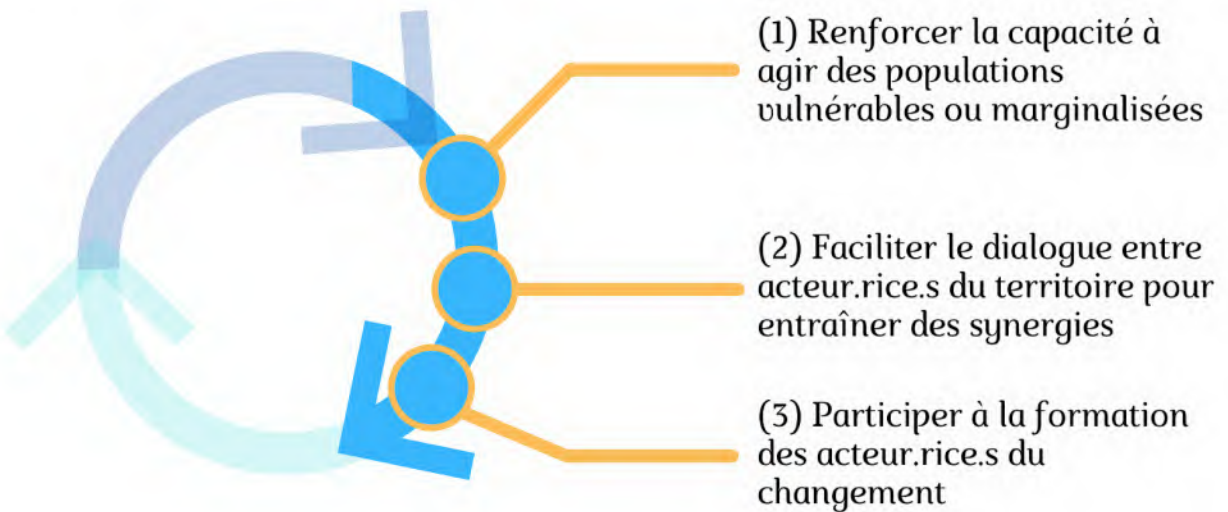
lun.	mar.	mer.	jeu.	ven.
29 Entretien François Milis	30 Suivi Wivine et Alexandre	1	2	3
6 Suivi Wivine et Alexandre	7	8	9	10 Rendu Catalogue des
13	14	15	16	17
20	21	22	23	24
27	28	29	30	31

Annexe 3 - Visuels des neuf approches d'Echos Communication

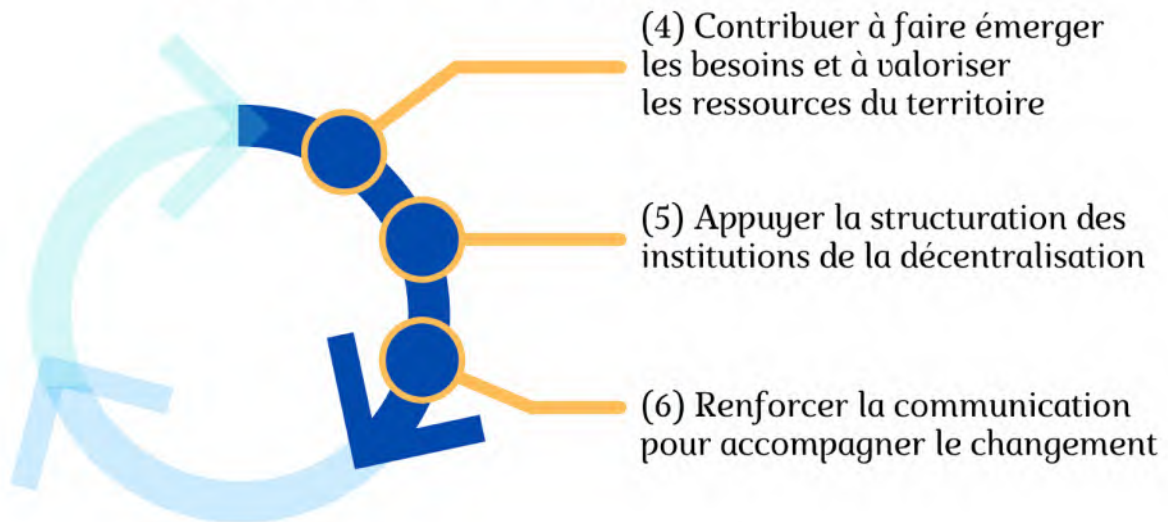
Echos Communication œuvre
au développement ...



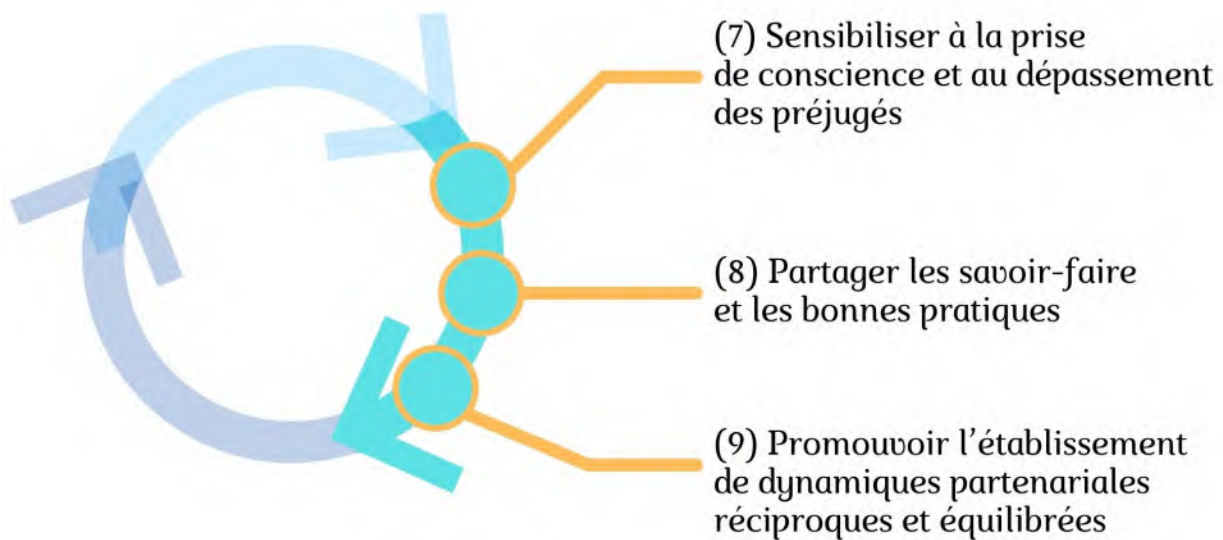
Approches développement du potentiel humain



Approches développement territorial

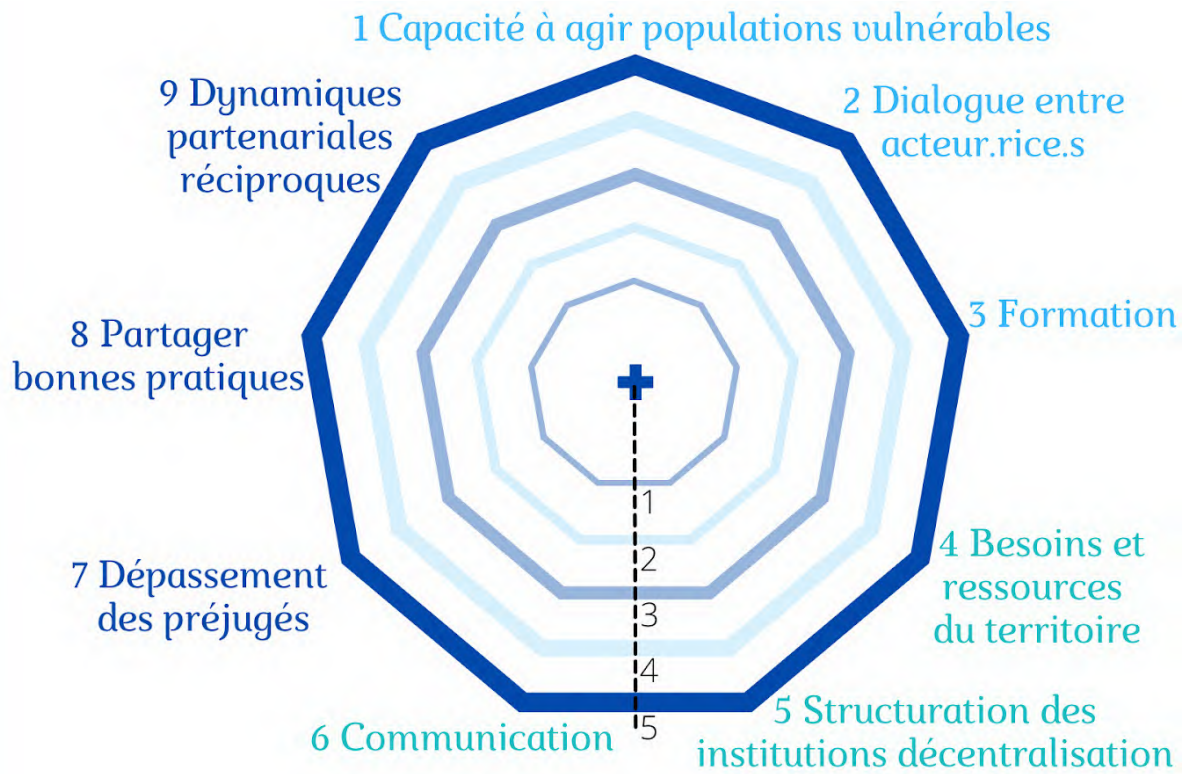


Approches représentations et pratiques



Annexe 4 - Diagramme vierge pour analyser les projets d'EC

Projet :



Lexique²⁰

ACNG* :

“Acteur de la Coopération Non Gouvernementale : terme non formel regroupant les organisations accréditées en tant qu’Organisation de la Société Civile (OSC) et les organisations accréditées en tant qu’Acteur Institutionnel (AI), tels que définis par la Loi du 19 mars 2013, article 1er :

- OSC : L'entité non-étatique et sans but lucratif dans laquelle des gens s'organisent pour poursuivre des objectifs ou des idéaux communs.
- AI : L'organisation qui est fondée par un pouvoir public ou contrôlée ou gérée directement ou indirectement par lui.”

Afrodescendants* :

“Les individus d’ascendance africaine sont, dans le monde entier, parmi les groupes les plus pauvres et les plus marginalisés de la population, que ce soit comme descendants de victimes de la traite transatlantique des esclaves ou comme migrant·es plus récents. D’après les conclusions et les études menées par des organismes nationaux et internationaux, les personnes d’ascendance africaine continuent d’avoir un accès restreint à un enseignement et à des services de santé de qualité ainsi qu’au logement et à la sécurité sociale. L’on ne fait souvent pas cas de leur situation et l’on n’accorde pas suffisamment de poids ou de respect à l’action qu’elles mènent pour remédier aux conditions dans lesquelles elles vivent. Elles subissent bien souvent une discrimination sur le plan de l’accès à la justice et doivent faire face à des taux alarmants de violence policière, outre le profilage racial. Leur participation à la vie politique reste d’ailleurs souvent faible, sur le plan du vote électoral ou de l’occupation de postes politiques. De plus, les personnes d’ascendance africaine peuvent pâtir de formes multiples, aggravées et conjuguées de discrimination fondées sur d’autres motifs connexes, comme l’âge, le sexe, la langue, la religion, les opinions politiques ou autres, l’origine sociale, la fortune, le handicap, la naissance ou toute autre situation.”

Source : <https://www.un.org/fr/observances/decade-people-african-descent/background>

Bénéficiaires* :

“Les individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l’intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.”

Coaching* :

“La Fédération Internationale du Coaching (ICF) définit le coaching comme une alliance entre le coach et ses client·es dans un processus qui suscite chez eux·lles réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel. Pour accompagner l’évolution d’une personne, d’une équipe ou d’une organisation, le coach s’appuie sur l’art de la relation qui

²⁰ Les définitions des mots du lexique suivis d’un astérisque (*) sont extraites du lexique d’Echos Communication en cours d’écriture par Tania Kusikumbaku. Les définitions de ceux avec deux astérisques (**) proviennent du lexique de termes décoloniaux du CNCD 11.11.11 rédigé en décembre 2020 (Source : <https://www.cncd.be/IMG/pdf/2020-12-lexique-termes-decoloniaux.pdf>)

permet d'entrer en interaction avec une personne d'une façon telle qu'elle réalise les projets qu'elle choisit de mettre en œuvre en transformant, si c'est pertinent, ses attitudes et ses compétences."

Source : <https://www.coachfederation.fr/ressources/coaching/quest-ce-que-le-coaching/>

Coaching territorial : Donnons ici deux définitions complémentaires de cette démarche :

- "Le Coaching Territorial est un processus qui accélère et qui favorise la prise de responsabilité des acteurs d'un territoire donné pour qu'ils puissent définir leur propre développement. Il se différencie des approches traditionnelles par la manière dont il fait émerger des solutions auprès des participants et par l'attention particulière qu'il porte aux comportements et aux relations humaines." (Chaîne Youtube du Coaching territorial)
- "Le Coaching territorial est défini comme étant une approche transversale qui se concentre sur la gestion de la dynamique humaine. C'est un processus qui accélère et favorise la prise de responsabilité des acteurs d'un territoire donné pour qu'ils puissent définir leur propre développement. Souvent, la difficulté de mise en synergie des acteurs apparaît comme un frein à l'enclenchement de la dynamique de développement. Ce sont les comportements et les attitudes qui sont à la base des plus grandes résistances au changement." (Mustapha El Haddad dans la revue de l'agence de l'Oriental)

Le coaching territorial peut être compris comme

- Un métier ;
- Un label créé par un consortium d'acteurs ;
- Une démarche innovante. Ce rapport utilise plutôt ce dernier sens.

Cohésion sociale* :

La cohésion sociale est la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, en réduisant les disparités au minimum et en évitant la marginalisation, à gérer les différences et les divisions, et à se donner les moyens d'assurer la protection sociale de l'ensemble de ses membres. La cohésion sociale est un processus dynamique et une condition indispensable à la justice sociale, à la sécurité démocratique et au développement durable. Des sociétés divisées et inégalitaires sont non seulement injustes, mais elles ne peuvent pas garantir la stabilité à long terme.

Source : Nouvelle stratégie et plan d'action pour le Conseil de l'Europe pour la Cohésion Sociale :

https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/Conf%202011/PlanAction_fr.pdf

Décolonisation** :

"La décolonisation désigne le processus par lequel un pays ou une région colonisée (re)devient indépendant. Mais selon une seconde acceptation, la décolonisation concerne la décolonisation des mentalités, des discours, des savoirs, de l'espace public, etc. En effet, les systèmes de pensées ayant justifié la colonisation ont tendance à persister dans l'organisation des sociétés actuelles (aussi bien dans les populations des ex-pays colonisateurs que dans les populations des ex-pays colonisés) et ce, malgré que nous soyons dans une ère a priori

post-coloniale au sens premier du terme. En ce sens, la décolonisation vise à déconstruire ces mythes persistants qui ont des effets concrets sur les individus (ex : eurocentrisme, mythe du sauveur blanc, racisme).”

Développement :

“Le développement est la capacité des populations concernées d’être actrices dans la définition de leur propre futur et des cadres dans lesquels elles vivent ensemble pour générer du progrès humain. Il ne peut donc se concevoir qu’en considérant en même temps le développement de la personne en lien avec celui de la collectivité, les deux étant indissociables.” (Source : Site web d’Echos Communication)

Développement local : Gardons deux définitions complémentaires du terme :

Rocard (1982) “Une démarche fédérative de mobilisations des acteurs d’une zone géographique autour d’un projet d’ensemble, économique, institutionnel, social et culturel visant à créer une dynamique durable sur un territoire.”

Teisserenc, (2002) “Processus de transformation de la société locale qui consiste à enrichir les ressources existantes et à les diversifier, en s’appuyant sur un projet de développement qui mobilise tout ou partie de la population.”

Développement territorial* :

André Torre (2015) “Les nouveaux processus de développement territorial sont ainsi affaire d’innovations technologiques, économiques, sociales, institutionnelles et organisationnelles, qui rompent avec les comportements routiniers, reproduisant les pratiques antérieures, souvent avec succès mais sans offrir de nouvelles perspectives. Parfois âprement négociées par les acteurs locaux, les innovations initient des changements de trajectoires productives, sociales ou institutionnelles, et permettent de lancer les nouveaux chemins et de construire les futures routines.”

“La notion de développement territorial enrichit celle de développement local par l’intégration de trois dimensions essentielles : les territoires, leurs parties prenantes et les usages des sols. Productions collectives, résultant des actions d’un groupe humain, avec ses citoyen·nes, ses dispositifs de gouvernance et son organisation, les territoires ne sont pas seulement des entités géographiques. Ils renvoient à des relations organisées, des groupes ou des populations particulières qui se reconnaissent dans des projets communs. Du coup, les processus de développement ne reposent pas sur les seuls acteurs productifs ou les institutions qui les gèrent, mais impliquent d’autres parties prenantes : collectivités territoriales, services déconcentrés de l’Etat, organismes consulaires, monde associatif... Ils ne peuvent davantage faire l’impasse sur les problématiques d’occupation de l’espace, en termes de rareté des terres, de concurrence et d’usure des sols.”

Diaspora :**

“La diaspora est un mot d’origine grecque qui renvoie à la dispersion, la dissémination. Le terme recouvre la dispersion d’un peuple à travers le monde. Peuvent être retenues trois caractéristiques essentielles :

1. la conscience et le fait de revendiquer une identité ethnique ou nationale,

2. l'existence d'une organisation politique, religieuse ou culturelle du groupe dispersé (vie associative),
3. l'existence de contacts sous diverses formes, réelles ou imaginaires, avec le territoire ou le pays d'origine."

Discrimination :**

"Dans la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale adoptée par les Nations Unies en 1965, la discrimination est définie comme « toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'Homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique ». (...)"

Diversité* :

"Le terme diversité englobe « toutes les caractéristiques qui peuvent nous différencier les uns des autres et est souvent associé à une volonté de reconnaître et prendre en compte ces différences. Le terme est ainsi souvent accompagné d'un autre mot qui précise comment on entend prendre en compte ces différences : une charte de la diversité (l'engagement d'une organisation), un plan de diversité (un plan d'actions concrètes), la gestion de la diversité (un management qui prend en compte la diversité »).

Pour Echos Communication, bien que ce concept soit flou, le terme diversité permet de regrouper sous une même appellation des personnes issues de l'immigration, des personnes étrangères ou perçues comme d'origine étrangère ("personnes issues de la diversité") et rendre compte de toutes les composantes de la société multiculturelle."

Source : Unia, Centre interfédéral pour l'égalité des chances, www.diversite.be, avril 2015

Discrimination raciale* :

"Selon la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination adoptée en 1965, toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans les conditions d'égalité, des droits de l'Homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique. Elle distingue 19 critères de discrimination sur base desquels la discrimination est interdite et punissable. Echos Communication dans son accompagnement pose le focus sur les 5 critères « dits » raciaux qui sont :

- La prétendue race ;
- La couleur de peau ;
- La nationalité ;
- L'ascendance (juive) ;
- L'origine nationale ou ethnique."

Source : Unia, Centre interfédéral pour l'égalité des chances, www.diversite.be, avril 2015 et Lexique des termes décoloniaux, CNCD

Dynamique collective d'engagement* :

Processus multi-acteurs au cours desquels les acteur·rices structurent ensemble la vision qu'il·elles ont du changement à conduire, et formalisent leurs engagements à le mettre en œuvre à travers des protocoles d'engagement multi-acteurs signé·es par tou·tes.

Empowerment :

Le terme empowerment, traduit en "autonomisation" ou "empouvoirement" en français, a fortement évolué en sens depuis ses premiers usages dans les années 1970. À l'origine, l'empowerment est un terme militant qui exprime l'idée d'émancipation d'une domination. Il est notamment utilisé par les féministes indiennes comme l'activiste et autrice Srilatha Batliwala ou en lien avec la pédagogie des opprimés de l'éducateur brésilien Paulo Freire. Le terme reflétait ainsi des luttes contre différents systèmes d'oppression postcoloniale, sexiste, raciste et de classe. Ces luttes passaient par la prise conscience de ces inégalités systémiques puis par l'acquisition d'outils pour renverser les rapports de force²¹. Au fil des décennies, le terme a été réutilisé par le secteur des ONG et s'est dépolitisé pour devenir un outil d'adhésion des communautés marginalisées afin qu'elles participent mieux aux institutions grâce à un renforcement de leurs capacités. L'empowerment est également devenu une notion économique de sortie de la pauvreté (on parle d'autonomisation économique), souvent utilisé dans des programmes de développement.

En 1993, Batliwala définissait l'empowerment comme un "processus de transformation des relations de pouvoir entre individus et groupes sociaux". En 1995, Jo Rowlands dissocie trois formes d'empowerment²² :

- Des capacités personnelles
- Des capacités relationnelles
- Des capacités collectives

Genre* :

"« [L]e mot genre est la traduction de l'anglais « gender ». Il regroupe toutes les différences et inégalités constatées entre hommes et femmes, qu'il s'agisse des différences individuelles, des rôles sociaux ou des représentations culturelles. Le concept de genre met en évidence l'existence d'une vision hiérarchisée et inégalitaire de la différence à travers la justification symbolique de la différence biologique entre les sexes, surtout via la division sexuée du travail et l'attribution d'attitudes symboliques opposées (complémentaires) aux femmes et aux hommes, en lien avec leur sexe ».

Source : Essentiel du genre, le Monde Selon les Femmes"

Intersectionnalité :**

Cette notion est issue d'analyses qui tiennent compte du fait que les différentes catégories sociales impliquent diverses formes d'oppressions qui ont chacune un impact sur les

²¹ Pour plus d'information, lire Calvès, (2009), "« Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement", Revue Tiers Monde. Disponible : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-735.htm>.

²² Pour plus d'information, lire Rowlands, (1995), "Empowerment examined", Taylor & Francis, Disponible : <https://www.jstor.org/stable/4028929>.

personnes concernées. C'est ainsi que tout individu se trouve à la croisée de différentes identités qui le caractérisent comme son origine géographique, ethnie, religion, orientation sexuelle, classe sociale, âge, la « race », l'état de santé, aspect ou sexe. L'intersectionnalité permet de visibiliser les minorités dans les minorités, de penser la multiplicité des discriminations et d'éviter le cloisonnement des luttes en analysant la manière dont les différents systèmes d'oppression s'articulent et se renforcent mutuellement.

À l'origine, le concept a été créé en 1989 par l'avocate nordaméricaine Kimberlé Crenshaw pour parler de la situation particulière des femmes noires qui se retrouvent à l'intersection de plusieurs discriminations, sexistes et racistes.

Partenariat* :

Relation entre une organisation accréditée et une association représentative de la société civile, une institution d'intérêt public, un acteur privé ou une autorité décentralisée, influençant et/ou renforçant un programme qui contribue aux objectifs de la coopération au développement.

- Une relation de partenariat vise un renforcement mutuel entre les parties, et/ou un appui de l'organisation accréditée à son partenaire.
- Une relation de partenariat implique une coresponsabilité pour la mise en œuvre du programme, ou pour une partie du programme, du point de vue de l'atteinte des outcome(s) et résultat(s) recherché(s).
- Une relation de partenariat n'implique pas obligatoirement de relation financière entre une organisation accréditée et son partenaire.
- Une relation de partenariat est toujours fondée sur base d'une Convention de partenariat ou d'un Memorandum of understanding, pour une partie, la totalité ou plus de la totalité de la période du programme introduit.
- Lorsque le partenaire a son siège dans un pays « du Sud », il répond à la définition de « Partenaire local », telle que reprise à l'article 1er, 3° de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale.

Source : lexique schéma d'introduction programme 2022-2026

Préjugé :**

« Un préjugé est une opinion préconçue portant sur un sujet, un objet, un individu ou un groupe d'individus. Il est forgé antérieurement à la connaissance réelle ou à l'expérimentation : il est donc construit à partir d'informations erronées et, souvent, à partir de stéréotypes ».

Soft skills* :

« Compétences humaines et compétences comportementales qui comprennent la pensée critique, la résolution de problèmes, la prise de parole et de décision, le travail d'équipe, l'éthique, l'empathie, la gestion de l'interculturalité. »

Stéréotype :**

« Un stéréotype est une image préconçue, une représentation simplifiée d'un individu ou d'un groupe humain. Il repose sur une croyance partagée relative aux attributs physiques, moraux et/ou comportementaux, censés caractériser ce ou ces individus. Le stéréotype remplit

une fonction cognitive importante : face à l'abondance des informations qu'il reçoit, l'individu simplifie la réalité qui l'entoure, la catégorise et la classe ». Il peut être valorisant ou dévalorisant et permettent à l'individu de classer rapidement de nombreuses informations.”

Synergie* :

“Fait de fonder les interventions de plusieurs intervenants sur leur collaboration active dans le cadre d'une division claire du travail en vue d'atteindre un même outcome et de générer une plus-value par rapport à l'effort individuel cumulé de chaque organisation. On distingue 2 types de synergies :

- Synergies opérationnelles : synergies au niveau de l'exécution des activités et/ou des résultats recherchés au sein d'un programme, qui tirent avantage de l'apport d'autres acteur·rices/programmes. Par exemple : la mutualisation d'expertises, de capacités techniques et méthodologiques, ou l'élaboration de méthodes d'intervention communes, ou encore la répartition des tâches dans le renforcement des capacités d'un partenaire commun.
- Synergies organisationnelles et logistiques : collaboration de plusieurs acteurs en vue d'augmenter l'efficacité de leurs interventions respectives. Par exemple : le partage de bureaux, de services logistiques, la mise en commun de ressources humaines incluant une répartition des tâches et des responsabilités. Ces synergies sont appréciées au niveau de l'Efficiency.”

Source : lexique schéma d'introduction programme 2022-2026

Territoire :

“Un territoire est un domaine délimité, une région administrativement définie. Il s'agit de la zone électorale d'un dirigeant, du groupe cible d'une organisation ou des clients d'une entreprise.” Dans n'GO (2017). Le mot territoire évoque la pluralité des manières d'analyser un espace délimité : sa topographie, ses ressources naturelles, son aménagement, sa population au sein et hors de son espace physique, son administration, son économie, ses technologies, ses normes, son lien avec les autres territoires, son histoire ainsi que la représentation collective qui en est faite, ...

Territoire résilient* :

“En physique des matériaux, la résilience renvoie à la notion d'élasticité puisqu'elle s'apparente à la capacité du matériau à se déformer sans rompre. La notion de résilience est reprise dans plusieurs disciplines, comme l'étude des écosystèmes, la psychologie et l'économie. Gilles Paquet dans son approche de la résilience en économie en donne une définition proche de celle retenue en écologie : “La résilience, c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent” (Paquet, 2012). Pour Paquet, la résilience socio-économique s'appuie prioritairement sur les deux valeurs que sont la confiance et l'entraide, qui font particulièrement défaut dans une économie de marché.

Dans les politiques internationales relatives aux catastrophes, la vulnérabilité, précédée des notions d'aléa et de capacité d'adaptation, est mise en avant par l'ONU en 1994 dans le cadre de la conférence de Yokohama. La résilience prend sa place plus récemment, lors de la

conférence de Hyogo en 2005. L'approche par la vulnérabilité se situe a priori et vise à réduire les dommages et à rendre les communautés et individus plus robustes et résistants. La résilience, quant à elle, est souvent dite a posteriori. Elle implique l'existence et la reconnaissance de fragilités et de perturbations inévitables, auxquelles il convient de faire face. Le recours à ce concept nécessite de le clarifier et des précautions dans son usage pour éviter des contresens ou des effets non désirés."

Source : Commissariat Général au Développement Durable, Etudes et documents, Villes et territoires résilients, nr 123, mai 2015.