

Association pour l'accès à l'éducation et à la formation

AccEd

20 ans
d'expériences pour
un partenariat
solidaire



Table des matières

I. AccEd : 20 ans d'expériences pour un partenariat solidaire	5
Apprendre de soi et partager	5
Une institution particulière	6
Des pas successifs vers une approche intégrée	7
Vers un modèle	9
À vous de juger	10
II. Étude de capitalisation : analyse institutionnelle	13
Introduction	14
Objectifs de l'étude de capitalisation	15
Démarche de l'analyse institutionnelle d'AccEd	15
Qui est AccEd ? Image et identité de l'association	16
Approche intégrée	17
Accompagnement et partenariat	23
Analyse institutionnelle d'AccEd	25
Recommandations	27
III. Bilan de capitalisation : rapport final de l'analyse de capitalisation des expériences des projets d'AccEd	31
Introduction	32
Apoyar, Colombie	36
AJA, Mali	37
Résultats transversaux	41
Aspects institutionnels	53
Outils d'intervention sectoriels	58
Recommandations pratiques	68
Conclusion : le partenariat solidaire	72
Bibliographie	76
Annexes	76

I. AccEd : 20 ans d'expériences pour un partenariat solidaire

Apprendre de soi et partager

Qui sommes-nous ? Quelles sont nos spécificités, nos apprentissages et nos acquis ? Fondée en 1997 par d'anciens coopérants et quelques passionnés, AccEd a souhaité se poser ces questions fondamentales et s'interroger sur la qualité du travail réalisé avec ses partenaires locaux.

Deux études ont été lancées en parallèle pour y répondre : une analyse institutionnelle portant directement sur l'association à Genève, et une étude de capitalisation sur deux projets d'ampleur (l'un en Colombie, l'autre au Mali) portés par nos partenaires, présentées en détail dans les chapitres suivants.

Capitaliser, c'est tenter de comprendre, d'apprendre et de construire l'avenir. Nous avons fait le pari de ne pas nous arrêter à une simple évaluation de la pertinence de nos interventions, mais bien d'identifier avec ces deux études ce qui fait notre ADN, ce que l'on peut en tirer comme bonnes pratiques et comme enseignements pour l'avenir.

AccEd n'est pas forcément destinée à exister encore dans vingt ou trente ans, mais elle a – comme tout projet – une histoire à raconter et à partager. Tel est l'objet aussi de cet exercice de capitalisation : diffuser un savoir acquis, montrer des chemins possibles et favoriser la mise en place de partenariats solides entre des acteurs différents mais qui partagent un même but, soit offrir de l'éducation, de la formation et renforcer les compétences pour permettre l'émergence d'un monde meilleur.

Une institution particulière

AccEd est une institution reconnue sur la place publique genevoise pour son professionnalisme, son fonctionnement simple et efficient, ainsi que sa vision pragmatique.

Fonctionnant avec un seul directeur, entouré de bénévoles engagés et expérimentés, avec un comité doté de personnes aux compétences reconnues en développement et en action publique, AccEd est une petite structure. Son positionnement est particulier depuis son origine: c'est la première ONG genevoise à avoir systématiquement proposé une approche dite « intégrée » et un partenariat horizontal avec les associations locales, en privilégiant les échanges de compétences et les apports locaux.

En considérant que l'accès à l'éducation ne peut se réaliser sans appui aux systèmes familiaux, sans légitimité locale et sans accompagnement par un volet économique, AccEd a mis en pratique depuis longtemps ce que la DDC promeut depuis peu: une vision holistique du développement, partagée localement et dans un échange constant entre Sud et Nord.

Des pas successifs vers une approche intégrée

La prise en compte des expériences est un facteur dominant de l'évolution d'AccEd. Elle peut être illustrée par des processus nés des premières interventions dans des contextes humanitaires difficiles (Haïti et Ethiopie): si la (ré)insertion scolaire des jeunes en situation de vulnérabilité est essentielle, elle répond parfois moins à leurs besoins que de leur assurer une formation. Et leur assurer une formation est plus aisé quand leurs parents sont intégrés dans les activités du projet et peuvent bénéficier d'activités génératrices de revenus ou de micro-crédits. Les actions menées en Colombie par Apoyar ont ainsi démontré la puissance de l'inclusion des familles dans le projet, co-construisant ainsi, en partenariat, les bases d'une approche intégrée.

Apprendre chemin faisant est un élément-clé de l'évolution des projets et de l'association. L'analyse et la compréhension fine du contexte est en effet une des caractéristiques des projets soutenus, le plus souvent à long terme. Ceci favorise les adaptations nécessaires, tout en veillant au renforcement des compétences et savoir-faire des partenaires locaux. L'idée est d'appuyer le local, pas de définir ex nihilo un projet déconnecté des spécificités de son environnement.

L'étude de capitalisation des expériences de terrain démontre que le soutien sur le long terme apporté par AccEd permet à ses partenaires une réelle progression. En soutenant l'intervention d'Apoyar sur plusieurs années, les projets socio-économiques dans des zones vulnérables sont considérés sous un angle évolutif et cela permet le développement d'une expertise locale en matière d'éducation et de formation. Cet accompagnement voit aujourd'hui l'autonomisation des jeunes bénéficiaires du projet vis-à-vis d'Apoyar, à travers la création d'une nouvelle association par et pour ces mêmes jeunes bénéficiaires. Apoyar, qui détient aujourd'hui tous les outils, apporte à son tour un accompagnement technique dans la formation de cette nouvelle association.

L'approche à long terme soutient également une diffusion horizontale des compétences et des synergies locales. AccEd cherche à collaborer avec plusieurs partenaires dans les pays où elle intervient. Cette concentration géographique permet un échange d'expérience entre ses partenaires locaux et renforce les alliances entre le privé et le public. Au Mali, par

exemple, AccEd soutient aujourd'hui trois organisations œuvrant sur des thématiques similaires, permettant ainsi des transferts de compétences et une légitimité grandissante.

Autre élément au cœur du débat au sein d'AccEd : la négociation sociale. Elle est basée sur une concertation inclusive avec les communautés, les parents, les décideurs locaux ou toute personne concernée. Mise en œuvre par exemple par AJA-Mali pendant une période initiale de trois mois avant le début des formations, elle vise à faire connaître les projets aux différents partenaires locaux et obtenir en retour leur mobilisation, leur adhésion au projet et leur accompagnement permanent dans la mise en œuvre des formations. Dictée au départ par le besoin de réduire les actions de contestation de l'activité d'accompagnement scolaire par les maîtres d'apprentissage, elle s'est élargie avec les conseils d'AccEd à d'autres partenaires locaux comme les parents et les autorités municipales. Ainsi, l'implication de ces nouveaux intervenants a, entre autres, développé une prise de conscience au niveau local de la vulnérabilité des enfants aux exploitations et aux abus, et, au niveau politique, une prise en compte de la question de l'éducation et de la protection des enfants apprentis dans les plans de développement des communes.

Cette approche – soutien à long terme, négociation sociale, connaissance du contexte, renforcement des compétences des partenaires – se vérifie également dans le comité d'AccEd : celui-ci privilégie en effet la cooptation de ses membres, en visant l'élargissement de son propre potentiel de compétences et de ses réseaux de connaissances au Sud comme au Nord. Il y a ici une forme d'horizontalité systématiquement recherchée, dans un esprit d'efficacité, d'efficacité et de pragmatisme.

Vers un modèle

Une des forces et particularités d'AccEd est son approche du partenariat. Les textes présentés ci-après, à travers l'analyse transversale des leçons apprises et des bonnes pratiques, donnent des bases pour formuler le type de partenariat qu'AccEd met en œuvre.

Les consultants en charge de cette capitalisation, présentée en détail dans les pages suivantes, ont esquissé une première formulation de cette notion de partenariat originale. Elle est qualifiée de solidaire, car la solidarité est la valeur fondamentale qui unit les partenaires autour d'un objectif et qui définit les principes qui guident le partenariat.

Les éléments identifiés révèlent que le concept de partenariat dans les projets d'AccEd intervient à trois niveaux interdépendants :

- **au niveau macro** : le partenariat Nord/Sud, entre AccEd et ses partenaires locaux
- **au niveau méso** : le partenariat interinstitutionnel local, entre les partenaires d'AccEd et d'autres institutions publiques ou privées (collectivités, associations locales, etc.)
- **au niveau micro** : le partenariat entre le partenaire local et les bénéficiaires.

Cinq grands principes sont mis en évidence, guidant l'approche d'AccEd de manière transversale et qui concernent à la fois les partenariats Nord/Sud, les partenariats interinstitutionnels locaux et les partenariats avec les bénéficiaires : il s'agit de la libre-adhésion, de la participation, de la valorisation, de l'accompagnement et du partage (cf. schéma dans la conclusion de la partie III).

À travers des exemples tirés des bonnes pratiques et des leçons apprises présentées tout au long de ce rapport, elles peuvent être ainsi définies :

Chacun des acteurs est libre d'adhérer au partenariat

La libre-adhésion est un point de départ essentiel : les différents partenaires sont considérés comme des pairs et non comme des clients ou des prestataires. Elle implique l'adoption d'une approche horizontale, quel que soit le niveau d'intervention (macro, méso ou micro).

La seule inclusion d'acteurs ne suffit pas, il faut toujours tâcher d'engager les acteurs et s'assurer que leur participation soit effective

La participation est dépendante d'une communication de qualité et transparente entre les acteurs. Elle entraîne la mise en place de mécanismes de coopération participatifs, intégrant les partenaires locaux dans les processus de décision et – au niveau micro – le sentiment d'appartenance des parents et des jeunes concernés.

Le partenariat se base sur une approche personnalisée, qui met en avant les différentes capacités d'expression et d'action de chacun

La valorisation est la considération de chaque partenaire comme étant unique, doté de ses propres ressources, besoins et compétences. Elle est à la base de l'adoption d'une vision commune du partenariat.

Les partenaires sont accompagnés sur le long terme, afin de viser un changement social et une réelle autonomie

Le changement social est une visée longue, qui prend du temps tout en maximisant les possibilités d'une autonomie individuelle et collective.

A vous de juger

Quant au partage, dernier mouvement de la roue, nous laissons au lecteur le soin de découvrir plus finement, dans les chapitres qui suivent, les doutes, les interrogations, les bonnes pratiques et les leçons relevées par les consultants externes, mais aussi les questions que ne cesse de soulever l'appui à des projets de développement. Ce que ce travail de capitalisation nous a appris peut servir à d'autres.

Nous tenons ici à remercier Amadou Baba Diarra, Juan Carlos Godoy et Gaspard Nordmann, respectivement consultants malien, colombien et suisse, pour la pertinence de leurs regards croisés, ainsi que la Fédération genevoise de coopération pour son soutien.

Le comité d'AccEd





II. AccEd : Étude de capitalisation Analyse institutionnelle

Gaspard Nordmann

Introduction

Arrivée à l'âge de la maturité, après dix-huit ans d'activités, AccEd a souhaité effectuer un bilan de son parcours. Ainsi, deux études ont été lancées en parallèle: d'une part, une analyse institutionnelle, portant directement sur l'association à Genève; de l'autre, une étude de capitalisation terrain, portant sur ses partenaires et ses réalisations dans ses pays d'intervention. Le présent chapitre porte sur l'analyse institutionnelle d'AccEd.

Objectifs de l'étude de capitalisation

L'association souhaitait en effet prendre un certain recul et effectuer un bilan. L'approche retenue n'a pas été de retracer tous les résultats obtenus en 18 ans, mais d'effectuer une capitalisation des expériences, afin d'identifier quelles ont été – et sont – les bonnes pratiques et les leçons retenues dans le cadre de son développement. Ce qui a consisté à se poser comme questions: qui est AccEd? Quels sont ses traits et caractéristiques? Au-delà d'une simple évaluation des outils d'intervention et de leur pertinence, cette recherche vise à les replacer dans un processus plus large: celui du cheminement du développement institutionnel d'AccEd jusqu'à présent.

La finalité de l'étude est alors triple: d'une part, à l'interne, elle permet de poser des bases pour une réflexion sur son fonctionnement, ses choix stratégiques et ses outils d'intervention. D'autre part, puisque l'étude souligne les principaux traits de l'association, elle représente une «carte de visite» pour des acteurs externes. Enfin, en soulignant les bonnes pratiques et les leçons apprises, cette recherche offre une base pour partager ses expériences avec d'autres organisations.

Démarche de l'analyse institutionnelle d'AccEd

Au niveau opérationnel genevois, l'étude a analysé l'organisation (ses outils et ses méthodes d'intervention et de suivi), ses ressources et sa stratégie de désengagement dans le cadre de ses partenariats.

Dans ce but, nous avons adopté comme approche conceptuelle le *Cadre d'analyse de la Gouvernance* (Hufty, 2007, 2011, expliquée en annexe), qui replace dans un processus les normes et règles qui définissent l'association et son fonctionnement.

Qui est AccEd ?

Image et identité de l'association

- Nom : AccEd
- Prénom : Association pour l'accès à l'éducation et à la formation
- Mail : info@acced.ch
- Site web : www.acced.ch
- Date de création : 20 mars 1997 à Genève
- Objectifs : Promotion de l'éducation sous toutes ses formes ; accès à l'éducation et à la formation professionnelle pour les personnes défavorisées (orphelins et enfants vulnérables, OEV).

Une bonne image

L'association jouit d'une image positive tant à l'interne – ce qui n'est guère surprenant et par ailleurs souhaitable – qu'en dehors, notamment de la part de ses bailleurs de fonds habituels. Parmi les entretiens avec les acteurs externes à l'association, certains qualificatifs sont revenus à plusieurs reprises : « *professionnelle* », « *simple et avec une vision pragmatique* », et surtout « *efficace* », l'association gérant beaucoup de projets par rapport à sa petite structure.

Des spécificités bien (re)connues

Les personnes interrogées s'accordent pour identifier une série de traits qui caractérisent l'approche d'AccEd, ce qui démontre que les axes définis dans la stratégie d'AccEd sont appliqués et reconnus à l'externe. Les principales spécificités mentionnées sont :

- **Sa vision globale.** AccEd appréhende de manière globale la problématique qui touche ses bénéficiaires. Notamment, à travers son approche intégrée, elle soutient les familles des enfants vulnérables en les intégrant au projet, ainsi que d'autres acteurs de leur contexte.
- **Son action en milieu urbain.** Jusqu'en 2011, date de la reformulation de la stratégie générale, AccEd n'intervenait qu'en milieu urbain et a développé une importante expertise dans ce milieu. Cette caractéristique est restée présente à l'esprit des personnes interrogées, bien que l'association ait supprimé cette restriction pour intervenir en milieu péri-urbain et rural.
- **L'accompagnement de petites structures sur le terrain.** Les acteurs interrogés reconnaissent la volonté d'AccEd de soutenir de petites organisations, à travers un accompagnement sur le long terme.

Approche intégrée

L'approche intégrée est certes une spécificité d'AccEd, mais que recouvre exactement cette approche pour les acteurs concernés et leurs partenaires ?

L'approche intégrée d'AccEd découle elle-même d'une observation du terrain et d'une réflexion constante sur les résultats de chacun de ses projets, afin d'en améliorer les impacts. À ses débuts, AccEd intervenait surtout dans des contextes humanitaires complexes (Haïti, Ethiopie) en (ré)insérant les enfants vulnérables à l'école. L'expérience a montré qu'il serait plus efficace d'apprendre également un métier à ces jeunes. Puis, un autre partenaire a suggéré d'inclure des activités génératrices de revenus (AGR) pour que les parents soient en mesure de prendre en charge l'éducation de leurs enfants, et AccEd de se désengager. Ainsi, au fur et à mesure des projets et des expériences est née l'approche intégrée.

Selon AccEd, l'approche intégrée permet d'appréhender la complexité, la diversité et l'interconnexion des problèmes de (sous-)développement. Elle favorise les effets à long terme et vise l'autonomie des bénéficiaires. À ce titre, elle ambitionne l'amélioration globale de la situation de départ en s'intéressant aux domaines tels que l'éducation, la formation professionnelle, les droits humains ; elle développe les infrastructures de base et promeut les activités qui rapportent dans une optique d'auto-prise en charge.

Selon cette approche, AccEd se donne comme objectif de promouvoir « l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle pour les personnes défavorisées (orphelins, enfants et adultes vulnérables - OEAV) », leur permettant d'acquérir des moyens pour affronter l'avenir avec des chances équitables. Pour atteindre cet objectif, AccEd dispose de trois outils principaux d'intervention :

- **la subvention ou l'aide financière** est destinée à appuyer les activités d'accompagnement scolaire et de formation professionnelle des OEAV, d'amélioration de la qualité de vie collective (à l'école et dans les ateliers de formation), de sensibilisation à la convention onusienne des Droits de l'Enfant, de plaidoyer auprès des autorités gouvernementales ;
- **le microcrédit**, destiné en premier à susciter le développement de l'épargne qui, dans un second temps, sert d'apport personnel pour accéder à un prêt. Ce microcrédit a pour objectif premier de financer les

activités productives et génératrices de revenus de nos partenaires-familles d'accueil qui sont actives dans l'agriculture périurbaine, la transformation et la vente des produits agricoles et le petit commerce des biens de consommation courante afin qu'elles prennent le relais d'AccEd dans la prise en charge des OEAV ;

— **l'accompagnement** : il s'agit du suivi, du conseil, de l'appui technique et méthodologique et des visites d'échange que le partenaire organise à l'intention des bénéficiaires, que ce soit dans le domaine de l'éducation ou de la formation professionnelle ou des activités génératrices de revenus.

Leçon apprise n°1

Prendre en compte les expériences

Les projets d'Apoyar, en Colombie, en sont un bon exemple : suite à une évaluation effectuée en fin de projet, les partenaires d'AccEd ont notamment observé que l'intégration du jeune et de sa famille à toutes les activités est un élément-clé qui renforce les liens familiaux. Cela génère un sentiment de confiance chez les parents, qui encouragent donc leurs enfants à être assidus aux ateliers, et facilite le respect des engagements relatifs à l'octroi des bourses d'étude. L'implication des familles est devenue centrale dans la stratégie d'Apoyar et a co-construit la vision de l'approche intégrée d'AccEd.

Une approche axée sur la durabilité

Il est reconnu que l'approche intégrée mise en œuvre par AccEd sur le terrain assure la durabilité de l'aide. En effet, elle centre son attention sur les débouchés et la dimension économique afin d'assurer la durabilité des actions menées. De plus, bien qu'effectuée de manière systématique dans chacun des projets, l'approche s'adapte aux besoins exprimés par le terrain et à la culture locale.

Une approche peu courante

Parmi les ONG genevoises actives dans le domaine de l'éducation, il semblerait qu'AccEd soit une des seules organisations qui ait mis en place une approche intégrée (ou du moins à la connaissance des personnes interrogées et selon leur propre définition du concept). La plupart des organisations mettent davantage l'accent sur une seule composante telle que la scolarisation de base, l'*empowerment* citoyen, la recherche d'AGR ou encore la formation professionnelle. Peu ont développé une approche globale systématisée. Dans ce cadre, AccEd semble précurseur, compte tenu du fait que beaucoup d'associations commencent actuellement à coupler des formations professionnalisantes à l'éducation de base et au développement d'AGR, notamment grâce à l'influence de la DDC qui met en avant le système suisse d'apprentissage dans ses politiques de développement.

Une approche complexe

Puisqu'elle se décline à travers une multitude d'outils d'intervention (microcrédit, subvention et bourses scolaires, suivi personnalisé, etc.), cette approche est perçue comme complexe à mettre en œuvre. Elle implique en effet une multitude d'activités à mener conjointement, et donc des coûts en moyenne plus élevés. De plus, cette approche doit se développer sur le long terme et engage de nombreux acteurs sur le terrain. De ces éléments découle une complexification de tout le cycle de gestion de projet, notamment lors du suivi du projet.

Des impacts finaux difficiles à évaluer

Dans la mesure où la mise en œuvre de l'approche intégrée se déroule sur une longue période (souvent plusieurs phases de projet), les impacts sur le long terme sur les bénéficiaires sont difficiles à évaluer avec précision. En effet, le suivi de ces derniers sur de nombreuses années est extrêmement complexe, d'autant plus que l'éducation et les formations reçues entraînent une forte mobilité sociale et territoriale.

Un constat d'ouverture

Nous avons mentionné précédemment qu'AccEd était principalement connue pour apporter une aide en milieu urbain, avec une concentration géographique sur l'Afrique de l'Ouest, l'Amérique andine (Colombie) et les Caraïbes (Haïti). Qu'en est-il aujourd'hui ?

Tout d'abord, on note depuis la reformulation stratégique de 2011 une ouverture au milieu péri-urbain, puis rural. Il est en effet apparu également nécessaire d'anticiper les problématiques urbaines et les mouvements d'exode rural qui touchent les campagnes et qui provoquent la précarité urbaine.

L'ouverture a également passé par une augmentation du nombre de pays d'intervention et des projets en dehors de la zone de concentration géographique habituelle, notamment avec un projet en Suisse et un à Madagascar.

Leçon apprise n°2

Bien analyser les nouveaux contextes

Démarrer un projet dans un nouveau contexte représente un défi, puisqu'il s'insère dans un cadre socio-économique, culturel et politique parfois peu – ou pas – connu. En 2007, AccEd a lancé un projet en Suisse romande auprès des jeunes en milieu urbain en difficulté, en appliquant une approche communautaire venue du Sud. S'il est vrai que cela a permis à AccEd d'innover, la participation des bénéficiaires n'a pas été à la hauteur des attentes alors que l'investissement de travail a été conséquent. Un nouveau projet lancé au Bénin a également connu des difficultés, principalement en raison de problèmes de communication entre les bénéficiaires finaux et le partenaire intermédiaire.

Dans ces deux cas, peut-être qu'une meilleure identification du contexte et des éventuels obstacles aurait permis d'éviter ces difficultés. Toutefois, il est vrai qu'une telle identification poussée pose des défis en termes de ressources humaines, d'autant plus si l'on considère la petite taille de l'association.





Répliquabilité des expériences ou perte de spécificité ?

Cette ouverture a permis à AccEd de grandir, en termes de nombre de projets et donc d'expériences. Elle a pu développer de nouvelles compétences en se confrontant à de nouveaux contextes et problématiques.

De plus, l'association a également pu apporter avec elle son bagage et les résultats de ses expériences, et dans ce sens répliquer certaines bonnes pratiques issues de ses autres projets.

Leçon apprise n°3

La création de synergies locales entre partenaires

AccEd cherche à collaborer avec plusieurs partenaires dans les pays où elle intervient. Cette concentration géographique permet un échange d'expérience entre ses partenaires locaux. Au Mali, par exemple, AccEd soutient aujourd'hui deux organisations œuvrant sur des thématiques similaires. La restitution des résultats de la capitalisation effectuée sur les expériences d'une de ces organisations, AJA-Mali, a fortement intéressé l'autre partenaire, qui n'a pas manqué de faire part de ses propres expériences. Ces échanges sont extrêmement bénéfiques bien que difficiles à mettre en place de manière systématique à cause d'un manque de temps et de stimulation.

Accompagnement et partenariat

L'accompagnement des partenaires d'AccEd sur le terrain est sans doute l'une des principales forces et spécificités de l'association. Dès ses débuts, AccEd a adopté une politique de partenariat qui centre l'aide sur de « petites » organisations locales, n'ayant pas encore un large accès aux financements internationaux. Le soutien d'AccEd s'envisage alors davantage sur le long terme, avec un accent particulier sur le développement institutionnel du partenaire et des stratégies de désengagement.

Aujourd'hui, une position intermédiaire

Si cette posture reste au centre de sa stratégie, force est de constater qu'à cette date, AccEd soutient également des organisations plus chevronnées. Certaines de celles-ci sont de petites organisations qui, en partie grâce à

l'appui d'AccEd, sont devenues grandes. Parallèlement, AccEd souhaite à terme développer une approche innovante de coopération décentralisée, dont l'une des composantes est le renforcement de la coopération Sud-Sud entre les actuels partenaires. De plus, ceux-ci verraient leur rôle renforcé en étant intégrés à la structure décisionnelle. Cette vision, si elle était mise en place, transformerait le rôle d'accompagnement d'AccEd puisqu'elle nécessiterait la présence de partenaires de terrain plus chevronnés qui pourraient transmettre leurs compétences à d'autres.

Entre ces deux visions – accompagnement de petites organisations et décentralisation – AccEd se trouve aujourd'hui à cheval sur des choix stratégiques qu'il convient respectivement de réaffirmer ou de concrétiser.

De grands investissements

L'approche d'accompagnement mise en place consiste en une vision à long terme du partenariat. Si elle est sans doute extrêmement bénéfique pour les structures locales qui se voient renforcées (voir encadré ci-dessous), elle implique pour la structure à Genève d'importants investissements en termes de ressources humaines et financières, ce d'autant plus que les résultats ne se voient pas dans l'immédiat.

Bonne pratique n°4

L'engagement sur le long terme

L'étude de capitalisation des expériences de terrain effectuée en parallèle a démontré que le soutien sur le long terme apporté par AccEd permet à ses partenaires une réelle progression, comme l'a affirmé l'association Apoyar en Colombie. Avec l'engagement d'AccEd, Apoyar a pu planifier son intervention sur plusieurs années, les projets socio-économiques dans des zones vulnérables devant être considérés sous un angle évolutif. Enfin, cela a également permis d'allouer à son partenaire une expertise en matière d'éducation et de formation, ainsi que d'atteindre un savoir-faire important en micro-crédits.

D'autre part, l'accompagnement d'AccEd a permis l'autonomisation des jeunes bénéficiaires du projet vis-à-vis d'Apoyar, à travers la création d'une nouvelle association par et pour ces mêmes jeunes bénéficiaires. Apoyar, qui détient aujourd'hui tous les outils, apporte à son tour un accompagnement technique dans la formation de cette nouvelle association.

Analyse institutionnelle d'AccEd

Une étude institutionnelle ne pourrait se passer d'une analyse de la structure de l'association. La structure est autant formée par les normes et mécanismes qui règlent son fonctionnement (le squelette) que par les personnes qui la composent (la chair) et l'esprit qui y règne (l'âme). Notre analyse s'est portée sur ces différents éléments.

Une équipe de choc

Les entretiens ont relevé que l'histoire d'AccEd s'entend davantage par l'ajout de ses membres actifs qui, au fur et à mesure de son évolution, sont venus enrichir l'association à partir de leurs propres expériences.

Le secrétariat, les bénévoles qui le soutiennent et les membres du comité sont en effet dans leur grande majorité des professionnels du développement et/ou ont des compétences poussées qui servent directement l'association. On note ainsi de grands savoir-faire qui permettent de mettre en place des approches efficaces, au-delà des simples bonnes intentions. Ces savoir-faire se basent sur une maîtrise des outils de gestion de projet (SPASEC : Stratégie, Planning, Accompagnement, Suivi, Évaluation, Capitalisation), une expertise sur les thématiques de l'éducation et de la formation professionnelle et/ou des compétences élevées en communication. Par ailleurs, on a noté que les membres actifs d'AccEd détiennent, dans leur grande majorité, d'importants réseaux tant en Suisse que sur le terrain, ce qui permet de créer des synergies bénéfiques sur le terrain ou de faciliter la recherche de fonds en Suisse.

Deuxièmement, une des caractéristiques de la structure d'AccEd est son fonctionnement en grande partie informel. Grâce à des relations d'amitié entre ses membres, cette informalité permet des processus de décision très rapides et pragmatiques. De plus, on compte un important capital de confiance tant à l'interne (du comité envers le secrétariat) qu'à l'externe (des bailleurs envers AccEd, et d'AccEd envers ses partenaires). Ces relations de confiance sont issues des longues relations que l'association tisse avec ses partenaires. En outre, les membres de l'association ont une approche très pragmatique du développement : bien que reposant sur une vision humaniste, elle reste en dehors de représentations paternalistes des relations Nord/Sud, grâce à un grand sens critique.

Bonne pratique n°5

La cooptation des membres

La présence d'un haut niveau de compétence parmi les membres actifs de l'association n'est pas due au hasard, mais découle d'une stratégie plus ou moins assumée de l'institution. Que ce soit afin de renforcer la structure, ses compétences techniques ou son réseau, la cooptation des nouveaux membres se fait en plus ou moins grande partie par intérêt direct de l'association, mais aussi par des liens d'amitié et de confiance.

Une grande efficacité et des besoins grandissants

Nous avons souligné qu'AccEd gère un grand nombre de projets par rapport à sa structure. Compte tenu de la bonne qualité du suivi, cela démontre une grande efficacité dans la gestion des activités.

Toutefois, nous avons également identifié que l'augmentation du portefeuille de projets d'AccEd, telle que souhaitée dans la stratégie générale, ne pourrait continuer indéfiniment sans une augmentation des ressources humaines. Aujourd'hui déjà, malgré un soutien du directeur par des bénévoles de haut niveau, les activités de l'association parviennent à une limite. Et ce d'autant plus compte tenu du contexte (besoin de nouvelles sources de financement, d'un suivi plus poussé, besoin de renforcer l'information en Suisse, etc.) ainsi que des ambitions de l'association (être un centre d'excellence et pôle de compétence, ouverture à de nouveaux pays et projets).

Leçon apprise n°6

La recherche de fonds est un long processus

Depuis plusieurs années, AccEd a compris la nécessité de diversifier ses sources de financement et de trouver d'autres bailleurs de fonds que la FGC. Grâce au recrutement de bénévoles, elle s'est lancée dans une recherche de fonds auprès d'institutions privées (fondations, entreprises, etc.). L'expérience a démontré que cette approche est très longue et porte peu de fruits, malgré les efforts menés et le bon niveau des projets présentés. Au-delà d'identifier les institutions susceptibles de financer des projets, il est nécessaire de connaître leur discours, de savoir comment elles fonctionnent, qui sont les personnes qui sont derrière, etc. Malgré un certain succès, AccEd doit aujourd'hui développer sa recherche de fonds. Capitaliser sur les succès et les échecs des efforts entrepris et sur le partage d'expériences avec d'autres organisations pourrait se révéler positif.

Un pôle opérationnel central

Le pôle opérationnel d'AccEd, composé du secrétariat (directeur et bénévoles) et du comité restreint (deux membres), joue un rôle central dans l'identification des projets, la recherche de financement et le reporting à Genève. Les relations avec les partenaires sur le terrain s'effectuent principalement à travers le secrétariat. Ce mode de travail apporte de la flexibilité à la structure et permet une rapide exécution des décisions prises et des coûts de gestion réduits.

Recommandations

L'analyse du cadre institutionnel d'AccEd a révélé de nombreux points positifs qui nous permettent d'affirmer que l'association fait un travail d'une grande qualité et détient une bonne image. À 18 ans, elle entre dans son âge adulte sur des bases solides.

Toutefois, son développement récent et le contexte changeant posent certaines questions sur lesquelles il s'agit de se pencher. Dans le but de reformuler la stratégie et de définir un plan d'action, nous recommandons les points suivants.

— Mieux communiquer sur l'approche intégrée d'AccEd

Communiquer davantage à l'externe permettrait de mieux se positionner et se démarquer par rapport aux autres organismes œuvrant dans le même domaine.

— Partager les résultats de l'analyse de capitalisation terrain

AccEd gagnerait à partager ses expériences et son expertise, notamment en matière d'approche intégrée. L'association souhaite depuis longtemps se positionner comme centre de compétences, sans pour autant l'avoir fait. La capitalisation terrain réalisée lui donne une bonne base pour le faire. Pour y parvenir, elle devrait toutefois identifier les réseaux déjà existants et s'y investir.

Capitaliser sur sa recherche de fonds

La diversification des financements de l'association est sans doute l'un des principaux enjeux d'AccEd ces prochaines années. S'étant déjà essayé à cette démarche, il conviendrait de revenir plus en détail et de manière systématique sur les réussites et échecs rencontrés. De plus, l'association pourrait entreprendre un processus de partage de ses expériences en la matière et d'apprentissage à partir de celles d'autres organisations faisant partie de son réseau.

Limiter le choix d'ouverture géographique

Il conviendrait d'éviter à l'association de perdre une de ses spécificités : s'il est tentant d'augmenter la masse des projets et des contextes d'intervention, toute progression pourrait aussi poser des problèmes en termes d'image externe, d'autant plus si elle rencontre des difficultés dans la mise en place des projets.

Prioriser les besoins et les ambitions

AccEd doit aujourd'hui choisir quelles sont les priorités qu'elle souhaite mettre en place dans les années à venir : renforcement de la recherche de fonds privés (fondations, entreprises, particuliers, legs, etc.) ; communication et information au public ; développement en tant que pôle de compétence et capitalisation ; vision de décentralisation de la coopération. Les objectifs choisis doivent être réalistes dans les délais et tenir compte des ressources limitées à disposition.





III. Bilan de capitalisation : rapport final de l'analyse de capitalisation des expériences des projets d'AccEd

COLOMBIE : Fundación Apoyar

MALI : Association Jeunesse Action (AJA) Mali



Gaspard Nordmann - Coordinateur de l'étude

Juan Carlos Godoy - Consultant en Colombie

Amadou Baba Diarra - Consultant au Mali

Introduction

Arrivée à l'âge de la maturité, après depuis dix-huit ans d'activités, AccEd a souhaité effectuer un bilan de son parcours. Ainsi, deux études ont été lancées en parallèle: d'une part, une analyse institutionnelle, portant directement sur l'association à Genève (cf. chapitre II); de l'autre, une étude de capitalisation terrain, portant sur ses partenaires et ses réalisations dans les pays d'intervention. Le présent chapitre porte sur les résultats de l'analyse de la capitalisation des expériences effectuée sur le terrain en Colombie et au Mali, pays choisis pour servir de base à l'étude.

Objectifs

L'association souhaitait en effet prendre un certain recul et effectuer un bilan.

L'approche retenue n'a pas été de retracer tous les résultats obtenus en 18 ans, mais de revenir sur les processus qui ont permis d'atteindre ces résultats, à travers une capitalisation des expériences. Nous définissons le processus de capitalisation de la façon suivante: «un processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés» (IED Afrique, 2007: 9). On peut donc retenir deux logiques d'une étude de capitalisation: la collecte et l'analyse d'informations d'une part, et son partage de l'autre. Dans ce cadre, la capitalisation doit se démarquer par un processus participatif qui inclut l'ensemble des acteurs concernés.

La présente étude de capitalisation vise à répondre aux questions suivantes:

- Comment améliorer la qualité des interventions (et en particulier celle de l'approche intégrée) en matière de soutien à la formation et à l'insertion professionnelle?
- Quelles sont les bonnes pratiques et les connaissances à diffuser et à partager entre partenaires?
- Quelles leçons apprises et enseignements utiles pourraient alimenter une stratégie de plaidoyer partagée par AccEd et ses partenaires?

Démarche

La première étape a été de définir quelle était l'expérience que l'on souhaitait capitaliser. S'agissant d'un processus participatif, nous avons alors demandé cela à nos partenaires sur le terrain, à travers des questionnaires. Il a ainsi été communément décidé de centrer le regard sur **l'approche intégrée** qui est une des particularités d'AccEd.

De manière générale, cette approche consiste en un regard holistique sur une problématique de développement. La réponse apportée est alors complète, en intégrant dans un programme d'appui les différentes causes du problème, et ne représente pas seulement une réponse sectorielle. Dans le cadre des interventions d'AccEd dans le domaine de l'éducation, la formation et l'insertion professionnelle, elle consiste principalement à

intégrer la famille de l'enfant (ou sa famille d'accueil) dans l'approche globale du projet/programme, en les soutenant afin qu'elle puisse prendre en charge la formation de leurs enfants.

Il s'agira d'analyser la stratégie et les outils d'intervention pour la mise en œuvre de l'approche intégrée et plus particulièrement sur ses composantes suivantes :

- Permettre l'accès à une formation professionnelle de qualité : subventionnement de centres de formation associatifs, étude du marché de l'emploi, conception de curriculum adapté à des jeunes peu ou pas scolarisés, combinaison d'enseignements fondamentaux et professionnels, reconnaissance des diplômes par les autorités locales.
- Faciliter l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires : accompagnement des bénéficiaires à la recherche d'emploi, soutien à l'entrepreneuriat, partenariat avec les employeurs et collectivités locales.
- Améliorer les revenus et les conditions de vie des acteurs et actrices du projet et de leurs familles : micro-crédits, empowerment et accompagnement.

Pour réaliser l'étude du terrain, deux consultants ont été engagés et chargés de la récolte et de l'analyse des informations : Juan Carlos Godoy en Colombie et Amadou Baba Diarra au Mali. Après la tenue de réunions de lancement participatives, la collecte d'informations s'est basée sur : une analyse documentaire ; des entretiens semi-directifs individuels auprès des jeunes, de leurs familles et des partenaires ; des « focus groups » avec les bénéficiaires du projet ; et l'observation *in situ* des activités. Puis, sur la base des résultats des deux études de terrain, une mise en perspective et analyse transversale a été réalisée et est présentée dans le présent rapport.

Leçons apprises et bonnes pratiques

Dans une optique de capitalisation et de partage des expériences avec d'autres associations sur le terrain et en Suisse qui travaillent sur la même thématique, ce rapport s'est basé sur l'identification des leçons apprises et des bonnes pratiques susceptibles d'être partagées.

Les leçons apprises sont des « généralisations basées sur l'évaluation d'expériences de projets, programmes, ou politiques (...). Normalement, ces leçons soulignent des forces ou des faiblesses dans la préparation, la conception et l'implémentation qui affectent la performance, le résultat, ou l'impact » (OECD-DAC). Dans ce cadre, les leçons apprises découlent de constats, et sont le résultat d'un processus d'apprentissage, ce qui implique une réflexion sur l'expérience.

Les bonnes pratiques, quant à elles, découlent des leçons apprises. Il s'agit « d'une expérience réussie, testée et validée, au sens large, répétée, qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes se l'approprient » (FAO, 2015). Pour déterminer si une pratique est une « bonne » pratique, on peut se baser sur différents critères, notamment :

- la pertinence (efficace pour atteindre un résultat, impact positif sur les bénéficiaires, etc.),
- la durabilité (impact positif dans le temps),
- la dimension de genre (implication de femmes et d'hommes, et son impact),
- la faisabilité (simple à apprendre et à mettre en œuvre),
- l'appropriation (découle de processus participatifs),
- la répliquabilité (reproductible et adaptable),
- l'innovation et l'originalité.

Il convient de souligner que les bonnes pratiques se développent dans des contextes particuliers. Si elles possèdent sans doute un potentiel de répliquabilité dans d'autres environnements, il ne s'agit pas de les considérer comme des modèles qui peuvent s'appliquer à l'identique.

Présentation succincte des projets analysés

Cette étude de capitalisation se base sur deux projets qu'AccEd soutient : celui de l'association Apoyar en Colombie, et celui de l'Association Jeunesse Action (AJA) au Mali. Bien que mis en œuvre dans des contextes différents, ces projets ont été choisis car, fonctionnant depuis plusieurs années, ils ont été sujets à des réflexions, sources de nombreuses leçons et de bonnes pratiques. De plus, ils partagent une approche communautaire qui caractérise bon nombre des projets d'AccEd.

Décrits plus en détails dans les annexes, ces projets sont résumés dans les points suivants.

Apoyar, Colombie

Empowerment de la jeunesse en faveur de la formation personnelle, la citoyenneté, la culture et la paix

Ces projets (trois phases successives de deux ans) consistent à faire prendre conscience aux jeunes vivant au sud de Bogotà des causes de leur misère, de la violence et de l'exploitation dont ils sont victimes. Grâce à cette prise de conscience, les jeunes sont amenés à s'organiser et à utiliser leurs compétences, leurs énergies et leurs ressources collectives dans le but de mettre un terme à cette situation de précarité. Ils couvrent différents axes d'intervention :

- l'amélioration du niveau de formation (primaire, secondaire, technique et/ou supérieur) dans le cadre du projet de vie de chaque bénéficiaire, notamment par le biais de bourses d'études et de soutien à la formation ;
- l'appui de petites initiatives de production familiales, grâce à la formation à l'entrepreneuriat et à l'octroi de micro-crédits solidaires ;
- la formation pour le développement personnel et la sensibilisation de jeunes leaders aux réalités sociales de leur communauté (auto-estime, violences, délinquance, genre, etc.), à travers différentes activités et ateliers récréatifs, artistiques et culturels ;

- l'incitation à la participation citoyenne des jeunes, par la formation et le soutien de promoteurs-trices communautaires ;
- le renforcement de la nouvelle organisation des jeunes : « l'Association des Jeunes en mouvement pour la culture et la paix », issue de la 2^e phase.

AJA, Mali

Soutien à la formation et à l'insertion professionnelle des jeunes

Les différents projets mis en œuvre (six phases de deux ans) visent à promouvoir une politique d'insertion éducative, de formation et d'insertion professionnelle des jeunes à Daoudabougou, à Bamako. Ils se développent sur quatre principaux axes :

- l'éducation non formelle des jeunes exclus du système scolaire traditionnel (enfants non scolarisés ou déscolarisés précoces, enfants apprentis, à travers l'acquisition de connaissances élémentaires (alphabétisation, calcul, culture générale, etc.) et/ou des connaissances élémentaires d'un métier ;
- la formation professionnelle dans différentes filières d'artisanat ;
- l'accompagnement entrepreneurial afin de concrétiser les perspectives d'auto-emploi des jeunes bénéficiaires ;
- le soutien aux familles (aux mères notamment) en matière d'accès au crédit, afin de créer des activités génératrices de revenus à même de permettre le soutien de leurs enfants.

Présentation du rapport

Les leçons apprises et bonnes pratiques identifiées ont été regroupées et classées selon les thématiques présentées dans ce rapport.

En premier lieu, des **thèmes transversaux** qui se retrouvent dans les projets : (i) l'intégration des acteurs locaux (approche intégrée), (ii) la participation des bénéficiaires, et (iii) l'accompagnement et le suivi des bénéficiaires.

Dans un deuxième temps, le rapport abordera les bonnes pratiques et leçons apprises qui ont trait aux **aspects institutionnels** : (iv) le partenariat Nord-Sud et (v) les outils de gestion du partenaire local.

Enfin, celles relatives aux **outils d'intervention sectoriels** : (vi) l'éducation non formelle, (vii) la formation professionnelle, (viii) l'appui à l'entrepreneuriat, (ix) le micro-crédit et (x) le soutien au leadership des jeunes.

Le rapport propose ensuite une série de **recommandations pratiques** à l'intention des différents acteurs concernés : AccEd, ses partenaires sur le terrain, et les organisations travaillant sur des thématiques similaires.

Enfin, nous concluons le rapport par une proposition de **formalisation de l'approche du partenariat solidaire**. En effet, les leçons apprises et les bonnes pratiques, une fois analysées de manière transversale, permettent de distinguer cinq grands principes qui caractérisent les types de partenariats que soutient AccEd.





Résultats transversaux

Intégration des acteurs, approche intégrée
Quels bénéfices y a-t-il à intégrer la communauté de l'enfant, et en particulier ses parents, dans le processus d'apprentissage ?

La volonté des enfants et des jeunes d'améliorer leurs conditions de vie ne suffit pas ! Nos partenaires sur le terrain ont été confrontés à des obstacles de la part de leur entourage, ce qui limite la portée de l'intervention : parents peu impliqués ; maîtres d'apprentissage ou autorités réticentes au projet ; etc.

Leçon apprise : l'implication de nombreux acteurs dans le projet renforce son impact sur la vie des jeunes et leurs familles

Mali : le projet a progressivement impliqué de nombreux acteurs locaux (maîtres d'apprentissage, autorités municipales, parents, etc.) et ce à différentes phases : mise en place du projet, processus de sélection des bénéficiaires, comités pédagogiques, résolution des conflits, etc. Cela a développé une prise de conscience, au niveau local, de la vulnérabilité des enfants aux exploitations et aux abus, et, au niveau politique, une prise en compte de la question de l'éducation et de la protection des enfants apprentis dans les plans de développement des communes.

Bonne pratique : la négociation sociale

Mali : cette approche est basée sur une concertation inclusive avec les communautés, les parents, les décideurs locaux, etc., pendant une période initiale de trois mois avant le début des formations. Elle vise à faire connaître les projets aux différents partenaires locaux et obtenir en retour leur mobilisation et leur adhésion au projet, ainsi que leur accompagnement permanent dans la mise en œuvre des formations. Cette négociation sociale, en tant que forum de discussions et d'échanges avec tous les partenaires, a été dictée au départ par le besoin de réduire au maximum les actions de contestation de l'activité d'accompagnement scolaire, notamment les cours d'alphabétisation, qui apparaissaient aux yeux de certains artisans comme un moyen de détourner les apprentis de leur apprentissage en ateliers. Plus tard, avec les conseils d'AccEd,

le cercle des participants à la négociation sociale a été élargi à d'autres partenaires locaux comme les parents et les autorités municipales, ce qui a permis d'accroître l'adhésion des populations aux objectifs du projet et la légitimité des activités.

Bonne pratique: les partenariats avec des institutions locales

Colombie: Apoyar a signé des accords avec plusieurs institutions publiques, des entreprises privées et des centres de formation qui contribuent à la bonne réalisation du projet. Ainsi, les institutions publiques offrent des quotas et des prix avantageux aux étudiants bénéficiaires d'Apoyar, les organisations de la société civile offrent des services éducatifs à faible coût et un espace pour développer les activités du projet, et les entreprises fournissent des emplois à certains jeunes.

Le rôle essentiel des familles

Les enfants et les jeunes bénéficiaires des projets jouent bien souvent un rôle important dans l'économie des familles. Ces dernières voient donc parfois d'un mauvais œil la scolarisation ou la formation de leurs enfants qui les coupent d'une partie des revenus du foyer. A l'inverse, les parents peuvent jouer un rôle essentiel dans l'apprentissage des enfants et des jeunes, car le soutien (financier et moral) de leur entourage renforce leurs motivations.

Leçon apprise: il est nécessaire de sensibiliser les parents au projet

Mali: la perception négative de certains parents vis-à-vis des formations professionnelles, qu'ils pensent être une formation au rabais, a représenté une source de frein, voire d'échec pour certains jeunes bénéficiaires.

Colombie: on a observé que l'intégration du jeune et de sa famille à toutes les activités (notamment par une information sur les activités) est un élément-clé qui renforce les liens familiaux et génère un sentiment de confiance chez les parents, qui encouragent donc leurs enfants à être assidus aux ateliers. De plus, cela facilite le respect des engagements relatifs à l'octroi des bourses d'études.

Leçon apprise: l'appui des parents dans la création des micro-entreprises renforce leur succès

Colombie: Apoyar a observé qu'il est important que les entreprises créées aient le soutien de la famille, en plus de l'engagement du jeune. Une expérience préalable d'un des membres de la famille dans le domaine choisi représente également un critère de succès des entreprises familiales.

Bonne pratique: créer des activités génératrices de revenus (AGR) pour les parents

Mali: la prise en charge des besoins essentiels des enfants par les mères, grâce aux revenus issus des activités génératrices de revenus (commerces divers, activités productives, petit artisanat, etc.), ont stimulé la participation des auditeurs en les mettant dans les conditions morales et sociales à cet effet.

Les relations avec les autorités locales

Chaque projet s'insérant dans un cadre social et politique différent, le rôle de l'association locale vis-à-vis des autorités locales et des politiques publiques peut varier. En Colombie, l'association Apoyar a ainsi davantage un rôle de facilitateur, qui aide les jeunes à s'insérer dans le système déjà existant. En revanche au Mali, compte tenu de la déficience de l'Etat en matière d'éducation et de formation, AJA met en place des activités que les collectivités publiques ne proposent pas. Il est donc essentiel de positionner son rôle par rapport à ce contexte.

Leçon apprise: l'articulation des projets avec les politiques et stratégies nationales renforce l'impact des projets

Mali: l'articulation entre les actions d'AJA (en matière de formation professionnelle et entrepreneuriale et d'insertion des jeunes) et celles des services publics a été favorisée par un cadre institutionnel ouvert et structuré autour de la promotion de l'emploi des jeunes au Mali (politiques nationales de la formation professionnelle et de l'emploi). Cette articulation a permis de créer des synergies et d'obtenir des soutiens des différents départements concernés, notamment dans la validation des thèmes des campagnes de sensibilisation et des programmes de formation.

Bonne pratique: développer des activités de plaidoyer dans tous les projets

Mali: la non-participation systématique des autorités municipales à la prise en charge des coûts de la formation, contrairement à l'esprit du code des collectivités (qui consacre l'éducation comme une mission de service public relevant de la compétence des collectivités locales) est un motif d'inquiétude pour la pérennité des activités d'accompagnement scolaire. Forte de son expérience dans la mise en œuvre de différents projets d'accompagnement éducatifs, de formation professionnelle et d'entrepreneuriat qui lui a donné un leadership dans ces domaines, AJA tâche d'influencer la prise en compte de ces thématiques dans les PDSEC (Programmes de développement économique, social et culturel des collectivités territoriales). Cette prise en compte permettra de faire de ces questions de véritables enjeux de développement et de créer les conditions d'une mobilisation de ressources locales pour leur mise en œuvre.

Leçon apprise: les changements d'autorités locales peuvent perturber la mise en œuvre et le suivi des projets

Mali: les renouvellements des autorités communales (à l'occasion d'élections) ont souvent constitué un facteur de perturbation dans la mise en œuvre et le suivi des projets nécessitant la participation de ces autorités, car ils sont de nature à fragiliser les acquis et les transferts de compétences en raison des changements de personnes.

Bonne pratique: renforcer les collaborations avec les secrétariats généraux

Mali: pour faire face aux changements d'autorités, AJA opte dernièrement de plus en plus pour la collaboration avec les secrétaires généraux de ces collectivités communales, qui sont des agents administratifs survivant aux changements politiques. Cette pratique permet de garder une continuité et de conserver les acquis.

Leçon apprise: il convient de garder une neutralité par rapport aux politiques

Colombie: la participation potentielle de l'Etat demeure compliquée par le fait que l'obtention d'un financement est normalement soumise à une contrepartie politique de la part de l'organisation requérante de la subvention. Apoyar préfère donner la priorité à ses valeurs et principes éthiques.

Ce qu'il faut retenir

L'**approche intégrée** représente une grande plus-value, dans la mesure où elle prend en compte l'ensemble des acteurs locaux, notamment grâce à des processus de négociation sociale et la formalisation des partenariats inter-institutionnels. Le rôle des **parents** est à souligner. A travers leur sensibilisation aux objectifs du projet, ou par leur implication concrète (p. ex. la création d'AGR), ils sont à même d'appuyer leurs enfants dans leur éducation et formation. Les **autorités** représentent aussi des partenaires privilégiés. En articulant les projets autour des stratégies et politiques nationales et en travaillant pour orienter celles-ci (activités de plaidoyer), les associations locales peuvent contribuer à l'autonomie des interventions. Une approche pragmatique et non politisée a grandement contribué à placer les partenaires locaux d'AccEd comme interlocuteurs privilégiés.

En somme, l'approche intégrée vise à créer des **partenariats multi-niveaux** qui permettent de renforcer les impacts du projet sur les bénéficiaires. Elle permet aussi de démultiplier les **processus d'autonomisation**. En effet, ce n'est qu'en renforçant les multiples autonomies (celles des partenaires locaux, des bénéficiaires, des autorités, de la société civile, etc.) que les interventions peuvent apporter un changement social sur le long terme.

Participation des bénéficiaires

Comment renforcer l'implication des jeunes dans les activités du projet ?

La participation des jeunes aux projets reste parfois intermittente. D'une part, les jeunes n'ont pas toujours le temps de participer, d'autre part se pose parfois la question de la motivation. Cette situation remet donc directement en cause l'impact du projet sur ces jeunes. Par exemple au Mali, en raison de leurs occupations dans les ateliers pour l'exécution de travaux de commandes ou de marchés, les apprentis étaient souvent retenus dans les ateliers et accusaient ainsi un retard aux cours. Ces entraves à la participation des enfants apprentis aux cours causent des décalages scolaires au sein d'un même groupe.

Leçon apprise: une approche participative et ludique renforce l'intérêt de jeunes

Mali: pour assurer la participation des jeunes, il faut renforcer leur intérêt en rompant avec la pratique du cours magistral, pour ne pas enfermer les apprenants et instaurer une routine qui peut être fatale pour ce genre de formation. Certains bénéficiaires ont justement quitté l'école classique par réprobation à cette méthode. Il y a donc lieu de promouvoir une approche plus participative et ludique pour la conduite des formations, qui renforce leur motivation.

Bonne pratique: susciter l'intérêt avec des outils pédagogiques alternatifs et adaptés

Mali: l'enseignement de l'alphabetisation apporté par AJA s'appuie sur des supports pédagogiques innovants, la *valise du savoir* et la *boîte à images*, qui rendent le transfert de connaissances interactif et participatif. Il s'agit respectivement d'une sorte de valise où sont disposés des chiffres et des lettres, et d'une sorte de coffre avec des images en bandes dessinées, qui tous les deux appellent à un sens de la recherche et de l'interprétation, tout en réduisant au maximum la pratique des cours magistraux. De plus, ces outils mettent en avant des sujets directement en lien avec leur formation (p. ex. mots à lire en lien avec la menuiserie). Les apprenants deviennent ainsi les guides de leur propre apprentissage. Cette approche a été un facteur d'attachement des apprentis aux cours, qui du coup n'étaient pas ennuyeux et mécaniques.

Colombie: Apoyar a utilisé des activités artistiques (danse, théâtre, musique, arts martiaux, capoeira, etc.) pour mieux atteindre les jeunes. À travers ces activités, Apoyar travaille le projet de vie de chaque bénéficiaire et tout ce qui concerne leur formation en leadership (le cas échéant) et en citoyenneté.

Leçon apprise: un sentiment d'appartenance au projet de la part des bénéficiaires renforce leur engagement

Colombie: l'équipe d'Apoyar a développé une approche horizontale de la relation avec les bénéficiaires. Les jeunes et leurs familles sont considérés comme des pairs et des acteurs actifs dans le projet; ceci donne une dynamique novatrice à cette initiative et un fort engagement à ceux qui y participent. L'absence d'une approche hiérarchique de la part de l'équipe du projet a ainsi permis de tisser des relations de confiance qui renforcent l'appropriation du projet. Les bénéficiaires deviennent ainsi le moteur de développement du projet lui-même. Grâce à cette approche, les jeunes les plus engagés se sont aujourd'hui regroupés et ont créé leur propre association qui vient en aide à leurs pairs.

La participation des filles et des jeunes femmes

Si l'on considère le manque de participation des jeunes comme problématique, cela l'est encore plus pour les filles et les jeunes femmes. Or, la participation des femmes au projet, en particulier à travers l'entrepreneuriat, renforce leur leadership dans leur communauté. En s'investissant dans leurs entreprises, elles donnent ainsi une leçon et une bonne source d'inspiration à des millions de femmes de leur pays.

Leçon apprise: les tâches domestiques limitent la participation des femmes

Mali: la participation des jeunes filles aux activités du projet se voit perturbée par la persistance d'habitudes culturelles (tâches domestiques, travaux des champs, mariages précoces, etc.), qui réduisent leur assiduité aux sessions de formation, voire leur inscription aux cours.

Bonne pratique: introduire des mesures spécifiques en faveur de la promotion du genre (discrimination positive)

Mali: plusieurs leviers ont été mis en place pour rétablir une équité en faveur des femmes et assurer leur participation, parmi lesquels on peut mentionner: l'introduction de volets de formation correspondant à des métiers traditionnellement prisés par les jeunes femmes (restauration et couture); des mesures incitatives (bourses pour le transport ou nourriture) en faveur des jeunes filles qui choisissent les filières de formation traditionnellement investies par les jeunes garçons, notamment la menuiserie métallique et la menuiserie bois; la sensibilisation (au cours des négociations sociales) des familles à la nécessité d'inscrire les jeunes filles à l'école ou dans les filières de formation professionnelle, et surtout leur retrait des travaux domestiques les empêchant de suivre ces formations. La question des mariages précoces est aussi dénoncée au cours de ces sensibilisations. Enfin, un module d'*empowerment* féminin a été introduit, qui consacre les principes de l'égalité de genre au travail, de leadership féminin et d'entrepreneuriat responsable.

Ce qu'il faut retenir

La participation des **bénéficiaires** est essentielle à la réussite du projet: ce sont eux, avant tout, les **principaux partenaires** du projet, et ils doivent être considérés comme tels à tous les niveaux. Leur valorisation en tant que pairs permet de renforcer leur **sentiment d'appartenance** au projet et de les placer ainsi comme acteurs de leur propre destin.

La participation reste ainsi un pilier central dans les interventions prévues et représente une condition *sine qua non* pour assurer un processus d'autonomisation des bénéficiaires.

Afin d'assurer leur participation, les formations doivent aussi se baser sur des **outils pédagogiques alternatifs** et innovants qui permettent de susciter leur intérêt. De plus, compte tenu des barrières sociales et culturelles, la **participation des filles** doit faire l'objet d'une attention particulière. L'introduction de mesures spécifiques peut représenter des outils de discrimination positive qui favorisent leur participation: filières «féminines»; incitations financières; sensibilisation des parents; modules d'*empowerment* et de leadership féminin, etc.

Accompagnement et suivi des bénéficiaires

Quel type d'accompagnement des bénéficiaires renforce la réalisation des activités et des résultats attendus?

Le contexte socio-économique et le quotidien des enfants et de leurs familles varient parmi les bénéficiaires. Considérer ces derniers comme **un seul groupe social et appliquer un seul type de soutien pour tous rend invisible les difficultés particulières de chacun. À ce titre, l'accompagnement des bénéficiaires pendant et après le projet doit être adapté afin que l'appui ne se traduise pas par un échec.**

Leçon apprise: un accompagnement individualisé et permanent est nécessaire afin d'assurer l'impact du projet sur chacun des bénéficiaires

Colombie: Apoyar a remarqué qu'un accompagnement personnalisé et un rapprochement avec le bénéficiaire qui va au-delà d'un soutien purement technique joue un rôle dans l'amélioration des résultats. Ils permettent de développer un climat de confiance et de complicité très positif pour la création d'un impact favorable.

Bonne pratique: miser sur un accompagnement personnalisé par le biais de tuteurs pairs

Mali: dans une logique de tutorat des jeunes apprenants, AJA a souvent recouru aux services d'anciens auditeurs les plus méritants des promotions précédentes pour assurer les formations pratiques. La mise à contribution de ces anciens bénéficiaires a permis de développer un apprentissage adapté, construit à partir des succès et des difficultés passés, et d'apporter aux apprenants un soutien technique tenant compte de leurs réalités. Les anciens sont maintenus dans les liens de collaboration pour devenir des sources d'inspiration pour d'autres promotions de jeunes.

Bonne pratique: effectuer un suivi *in situ*

Mali: le suivi quotidien des activités de formation et des micro-entreprises est assuré habituellement par des animateurs qui se rendent régulièrement auprès des jeunes (au moins deux fois par semaine) afin de mesurer et veiller au déroulement satisfaisant des programmes de formation d'une part, et d'évaluer et appuyer le processus de construction et d'évolution des micro-entreprises d'autre part.

Colombie : le suivi et l'évaluation sont effectués chez les bénéficiaires, dans les entreprises familiales et pendant les activités hebdomadaires qui ont lieu le samedi (dans le cadre des formations culturelles et artistiques, à la citoyenneté et au leadership). Ce suivi/évaluation dans le lieu même du déroulement des activités permet d'évaluer de manière ciblée à partir de l'observation directe, et ainsi adapter le suivi aux besoins particuliers.

Ce qu'il faut retenir

Le projet doit mettre en place un **accompagnement personnalisé et adapté** aux capacités de chacun. Grâce à un climat de confiance et à un **suivi de près**, les jeunes se sentent épaulés, ce qui renforce les impacts des interventions. Aussi, avoir recours à un soutien effectué par des **tuteurs pairs** représente une source de motivation pour les jeunes.

L'accompagnement des bénéficiaires doit se retrouver au centre des principes qui guident les interventions de chacun des partenaires. C'est le rôle premier des organisations de solidarité, qui doivent davantage être perçues comme des facilitateurs et non comme des donneurs de leçons.





Aspects institutionnels

Partenariat Nord-Sud

Quelles sont les réelles plus-values d'un partenariat Nord-Sud ?

Le soutien d'ONG occidentales à des partenaires sur le terrain au Sud est parfois faussement perçu comme un simple transfert de fonds. Au-delà de l'apport de financements, les ONG du Nord peuvent avoir un réel impact sur les organisations locales, notamment en renforçant leurs capacités et outils de gestion. Ce partenariat doit toutefois se baser sur des bases solides et équitables pour avoir une réelle plus-value. Nous développons ici uniquement les bonnes pratiques et leçons apprises dans un partenariat Nord/Sud, bien qu'AccEd envisage le partenariat à d'autres niveaux (voir en conclusion).

Bonne pratique: **entrevoir la collaboration sur le long terme afin de créer une continuité**

Colombie: les projets socio-économiques dans des zones vulnérables doivent être vus sous un angle évolutif. Pour qu'un projet de ce genre fonctionne, il est nécessaire de l'organiser sur le long terme. Or, la plupart des bailleurs locaux n'interviennent que sur un court ou moyen terme (quelques mois à trois ans). Le partenariat avec AccEd, basé sur le long terme, a permis à Apoyar de planifier son intervention sur plusieurs années. Conçu il y a plus de 20 ans, le projet a évolué au cours des années en se réadaptant d'une phase à l'autre afin de répondre aux problématiques actuelles. Aujourd'hui, ce partenariat a permis l'autonomisation des jeunes bénéficiaires du projet vis-à-vis d'Apoyar, à travers la création d'une nouvelle association (l'Association des jeunes en mouvement pour la culture et la paix) par et pour ces mêmes jeunes bénéficiaires. Apoyar, qui détient aujourd'hui tous les outils, apporte à son tour un accompagnement technique dans la formation de cette nouvelle association.

Leçon apprise: une communication permanente et sur le long terme apporte un climat de confiance bénéfique

Mali: le partenariat avec AJA est interactif. Dans le cadre du suivi des projets, AccEd a instauré une communication permanente avec son partenaire à travers le partage d'informations et de documents, ainsi que des entretiens réguliers à propos des activités menées et des résultats obtenus. Cette communication s'est renforcée au fur et à mesure des années, ce qui a généré un climat de confiance et de partage d'égal à égal qui est profitable à l'atteinte des résultats.

Colombie: la communication avec le partenaire local a été renforcée par la présence d'un chargé de suivi sur place, qui facilite notamment les échanges entre l'association locale et AccEd en Suisse, mais aussi apporte son concours au suivi du projet et au renforcement institutionnel du partenaire de terrain.

Bonne pratique: renforcer les dispositifs de formation du partenaire (infrastructure et équipement)

Mali: à travers l'accompagnement d'AccEd, le renforcement des dispositifs de formation (notamment la construction d'infrastructures au sein des centres, la dotation en équipements et l'élaboration de modules pour les divers volets de formation) a permis de mettre en place les fondements de la pérennisation des actions. Cette approche vise à donner une certaine autonomie au partenaire et à le rendre moins vulnérable à un éventuel retrait des financements extérieurs. De plus, ce dispositif constitue aujourd'hui pour l'association un moyen d'autofinancement d'environ 40% grâce aux revenus tirés des prestations de services des ateliers pendant les sessions de formation et de la vente des produits qui en découlent.

Colombie: à l'inverse, l'absence de centre propre à Apoyar limite les activités, l'association devant passer des accords avec des centres externes.

Leçon apprise: l'accompagnement sur le long terme permet un réel transfert d'expertise et de faire évoluer le partenariat

Mali: l'accompagnement du partenaire local a permis de construire progressivement une expertise pour AJA en matière d'éducation non formelle, de formation professionnelle, d'entrepreneuriat, d'insertion des jeunes et de micro-finance. L'opportunité de travailler en profondeur sur ces questions a

donné à l'ONG un leadership et une qualification qui sont aujourd'hui sollicités aussi bien par l'Etat que par divers partenaires externes. À son tour, les expériences vécues par AJA ont permis à AccEd de renforcer sa propre expertise dans une optique de co-construction du partenariat. Après une coopération de 10 ans entre les deux structures, une nouvelle forme de collaboration pourrait s'instaurer entre elles et concerner, entre autres, le tutorat et l'assistance aux nouveaux partenaires d'AccEd, les renforcements de capacités et le partage d'expériences avec ces derniers (de la part d'AJA), le parrainage des candidatures d'AJA auprès de bailleurs internationaux et l'appui à la recherche de nouveaux partenaires (de la part d'AccEd).

Bonne pratique: renforcer les capacités du partenaire local

Mali: les principales forces du partenariat entre AJA et AccEd ont été les conseils techniques et l'appui méthodologique destinés au partenaire local. La direction d'AccEd offre régulièrement à l'organisation partenaire des conseils techniques et des appuis méthodologiques à l'occasion de la rédaction de propositions de projet et de la planification des activités. De plus, les équipes du projet ont bénéficié de formations qui ont renforcé leur pédagogie et leur expertise pour assurer les formations et le suivi des activités.

Leçon apprise: les logiques liées au cycle de projet sont un obstacle à la continuité de l'intervention

Mali: les financements des projets dans le cadre du partenariat portent sur des périodes de courte durée (deux ans en principe), ce qui ne permet pas d'assurer jusqu'au bout le cycle de certaines activités, notamment le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires. De plus, cela prive de la possibilité de faire un coaching durable et efficace au profit, par exemple, des micro-entreprises.

Colombie: l'arrêt du financement entre les phases de deux ans (période de soudure) limite le bon déroulement du programme, puisque les activités doivent être réduites en attendant les nouveaux financements. Cette situation crée également une insécurité pour le personnel de l'association, ce qui pourrait mener au départ de membres de l'équipe et ainsi une perte de savoirs et de savoir-faire acquis.

Leçon apprise: une meilleure capitalisation des expériences permettrait d'opérer plus de changements stratégiques

Mali: bien qu'il existe de part et d'autre une réflexion permanente pour améliorer les stratégies d'intervention en vue de garantir l'efficacité des actions, il n'en demeure pas moins que les exercices formels d'analyse des approches et activités pour en tirer des leçons ont fait défaut, ce qui a limité les capacités d'opérer des changements stratégiques. La systématisation de cette pratique et son partage avec le personnel et les principaux représentants des bénéficiaires permettraient, d'une part, d'opérationnaliser davantage les bonnes pratiques et les facteurs de succès, et de l'autre, d'apporter des corrections aux facteurs d'échecs et de difficultés identifiés.

Leçon apprise: le partage des expériences entre partenaires est limité par un manque de disponibilité et de volonté

Colombie: si une capitalisation est parfois réalisée à l'interne, le partage de ses résultats avec d'autres partenaires locaux (d'AccEd notamment) est plus limité: d'une part, l'équipe d'Apoyar et les autres partenaires sont souvent débordés et le partage d'expérience n'est pas perçu comme une priorité; d'autre part, il y a une faible envie de partage, voire une certaine méfiance, souvent par peur de récupération au niveau politique.

Ce qu'il faut retenir

Le partenariat Nord/Sud tel que mis en place par AccEd et ses partenaires locaux va au-delà d'un simple transfert de fonds. Basé sur une **communication de qualité**, le travail sur le long terme constitue la première source de succès, dans la mesure où cela favorise une **continuité** dans les actions. Cela permet également un réel **transfert d'expertise** et un renforcement des capacités (techniques, matérielles, humaines, etc.) de tous les partenaires, tant au Nord qu'au Sud.

Une attention particulière doit être toutefois mise sur les limites provoquées par la dimension temporelle: le **cycle de projet** freine les dynamiques de continuité, et le manque de temps des équipes empêche une **capitalisation des expériences** et leur partage.

Le partenariat doit donc, dès le début, se baser sur des **principes communs** qui permettent d'entrevoir les rôles et les responsabilités respectifs (voir les conclusions).

Outils de gestion du partenaire au Sud Comment le partenaire sur le terrain peut-il renforcer l'impact de son travail?

L'analyse s'est également portée sur les partenaires locaux. En effet, au-delà des outils et de la stratégie d'intervention, des facteurs plus strictement **institutionnels (liés à l'association, sa vision, ses règles de fonctionnement et sa structure)** jouent également un rôle sur l'atteinte des résultats.

Bonne pratique: la planification stratégique

Colombie: Apoyar a réalisé en 2011, avec le soutien d'un coopérant de l'organisation suisse InterTEAM, une planification stratégique tant de l'institution que de ses projets. Celle-ci a permis à l'association de se positionner, d'identifier dans quelle direction aller et d'élaborer les objectifs des projets sur le long terme. Cette planification a ainsi évité un éparpillement de l'association et de ses projets, compte tenu des grands besoins et demandes exprimés.

Leçon apprise: une continuité dans l'équipe du partenaire local permet de garder et renforcer les savoir-faire

Colombie: un autre facteur de succès a été la continuité dans l'équipe d'Apoyar. L'absence de rotation du personnel a entraîné un renforcement de la mémoire institutionnelle et le maintien des savoir-faire détenus et acquis par l'équipe. Cette continuité s'est aussi traduite par la création de liens forts avec les bénéficiaires, qui sont, pour la plupart d'entre eux, présents depuis de nombreuses années.

Bonne pratique: miser sur l'engagement personnel et l'empathie de l'équipe locale

Colombie: le personnel d'Apoyar est consciencieusement sélectionné. Au-delà des compétences purement techniques, le choix se porte également sur l'engagement personnel et l'empathie envers les jeunes et leurs projets de vie. Cette implication personnelle joue un rôle important, dans la mesure où elle stimule à son tour l'engagement des jeunes et leur identification au projet, renforçant leurs compétences en tant que leaders communautaires. De plus, grâce à la grande motivation de l'équipe d'Apoyar et des jeunes, certaines activités ont pu être maintenues en l'absence de financements extérieurs pendant les périodes de soudure.

Outils d'intervention sectoriels

Éducation non formelle

Comment améliorer l'éducation non formelle des jeunes non scolarisés ?

L'éducation non formelle (c'est-à-dire en dehors du système éducatif classique – écoles, universités, etc.) des enfants déscolarisés ou des apprentis vise à leur donner des bases élémentaires leur permettant de renforcer la qualité de leur formation (pré-)professionnelle, voire de les mener à une réinsertion dans un système éducatif formel. Compte tenu des différentes réalités socio-économiques dans lesquelles vivent les enfants, il est difficile de mettre en place des solutions uniformes de soutien à l'éducation non formelle.

Leçon apprise: l'hétérogénéité dans les niveaux chez les apprenants entrave le déroulement normal des projets

Mali: l'équipe d'AJA a observé que certains apprenants développaient des retards et lacunes (par manque de motivation et/ou de participation), ce qui créait des différences au sein d'un groupe d'apprenants du même niveau. Pour corriger ces lacunes, AJA a mis sur pied un accompagnement individualisé de rattrapage pour hisser ceux qui sont en retard au niveau de leurs camarades. Ce rattrapage implique de consacrer un temps significatif et des efforts supplémentaires aux formateurs, ceci au détriment du déroulement normal des programmes.

Bonne pratique: s'appuyer sur les organisations professionnelles pour les campagnes de plaidoyer concernant les droits de l'enfant

Mali: l'accompagnement scolaire des enfants apprentis rencontre souvent comme obstacle certains artisans qui craignent que la sensibilisation sur les droits de l'enfant n'entraîne des indisciplines de la part de leurs apprentis. Les campagnes de plaidoyer réalisées par AJA sur les droits de l'enfant et les pires formes de travail se sont régulièrement appuyées sur les bureaux des associations d'artisans comme interface avec les patrons. Ces derniers ont ainsi été encouragés par des pairs et incités à prendre des mesures d'élimination des travaux pénibles pour les enfants, et à soutenir leur formation.

Leçon apprise: l'absence d'attestation officielle de l'éducation non formelle peut démotiver les apprenants

Mali: bien que la formation non formelle soit porteuse de connaissances instrumentales et de savoirs importants, elle n'est pas sanctionnée par une attestation officiellement reconnue. Cet aspect a parfois démotivé certains jeunes, qui étudient ainsi sans reconnaissance ni certitude que cette formation sera reconnue à l'extérieur, notamment par d'éventuels futurs employeurs.

Formation professionnelle

Comment assurer la qualité des formations professionnelles ?

Dans les deux projets étudiés, les bénéficiaires ont pu profiter de formations professionnelles qui les ont dotés d'outils concrets pour améliorer leur futur. Toutefois, la formation professionnelle, pour être porteuse d'emploi, doit être de qualité et pertinente.

Bonne pratique: réaliser une enquête exploratoire qui identifie les besoins de formation

Mali: sous la conduite de spécialistes en entrepreneuriat, les jeunes sélectionnés effectuent une enquête exploratoire pour déceler les besoins en produits et services des populations en fonction de la périodicité ou de la nature des besoins. Grâce aux résultats de cette enquête, les besoins de formation des futurs entrepreneurs sont identifiés, à partir des produits et services devant constituer la base de leurs activités futures. Les formations exécutées par AJA tiennent donc compte des besoins du marché et, à cet égard, accroissent les chances d'insertion des bénéficiaires, que ce soit en matière d'emploi ou d'auto-emploi.

Leçon apprise: la certification des formations professionnelles augmente la motivation des jeunes

Mali: grâce à un travail de partenariat avec les autorités locales, AJA est parvenu à faire valider les modules de formation, qui sont sanctionnés par une attestation officiellement reconnue. En plus d'augmenter les opportunités d'emploi pour les jeunes, cette attestation représente une motivation supplémentaire qui améliore leur participation.

Leçon apprise: la formation professionnelle est couteuse

Mali: le coût exorbitant des intrants (matières premières, équipements...) et l'engagement de formateurs compétents ont été identifiés comme obstacles majeurs à l'exécution d'une formation professionnelle de qualité.

Bonne pratique: la mise en stage pratique des jeunes

Mali: pour renforcer leurs capacités pratiques et approfondir leurs compétences, les auditeurs sont envoyés en stage pratique dans des entreprises confirmées pendant trois mois. L'instauration de stages de perfectionnement à l'issue du programme de formation professionnelle offre l'occasion aux jeunes de se faire valoir dans un contexte professionnel, de consolider leur pratique, de diversifier leurs compétences et de connaître d'autres types de problèmes. Exécutés sur la base d'un contrat tripartite (AJA-entreprise d'accueil- jeune), ils renforcent l'employabilité des jeunes formés.

Leçon apprise: les critères de sélection des participants peuvent représenter un facteur d'exclusion

Mali: afin d'augmenter les chances de réussite des jeunes à l'issue des formations et face à la grande demande et aux places limitées, AJA applique une série de critères de sélection des participants tels que l'esprit de partenariat, la motivation, les connaissances préalables. Pourtant, l'association constate que ces critères sont souvent des facteurs d'exclusion pour certains jeunes, qui auraient pourtant le plus besoin de la formation et de l'accompagnement entrepreneurial.

Accompagnement à l'entrepreneuriat

Comment garantir l'employabilité des jeunes et assurer leur insertion dans le marché du travail ?

Bien qu'elle apporte des outils et connaissances pertinentes, la formation professionnelle ne mène pas à elle seule à l'emploi. AccEd et ses partenaires ont développé une approche basée sur l'entrepreneuriat, en favorisant l'auto-emploi par la création et la gestion de micro-entreprises de jeunes ou d'entreprises familiales. Dans cette optique, le transfert de compétences professionnelles se couple à des compétences entrepreneuriales (gestion d'entreprise, comptabilité, promotion et distribution, etc.).

Bonne pratique: l'accompagnement lors du lancement et du suivi de la micro-entreprise

Mali: afin de renforcer le succès de la micro-entreprise, AJA apporte un appui au démarrage et au développement des entreprises à travers l'élaboration, avec le concours d'experts du projet, de plans d'affaires qui se traduisent par une étude approfondie et actualisée du marché, des coûts de production et d'installation des micro-entreprises. Les résultats sont validés par une commission technique de sélection des projets comprenant les représentants de diverses couches socioprofessionnelles. L'accompagnement entrepreneurial passe aussi par le soutien à l'accomplissement des formalités juridiques et administratives lors de la création, l'appui à l'accomplissement des opérations d'acquisition d'équipements et d'installation, l'appui à l'introduction des outils de gestion quotidienne, l'accompagnement et le suivi post-crédation des micro-entreprises, marqués par un soutien à la gestion et à l'organisation quotidienne de celles-ci.

Ces différents appuis permettent d'assurer le bon fonctionnement des entreprises et leur viabilité.

Leçon apprise: il est nécessaire de contrôler la bonne application du plan d'affaires et des outils de gestion acquis lors des formations à l'entrepreneuriat

Mali: AJA a observé que l'insuffisante application sur le long terme du plan d'affaires dans la mise en œuvre des activités des micro-entreprises, en raison des problèmes de moyens, a limité l'effectivité des mesures d'insertion des jeunes entrepreneurs. De plus, la faible capacité des jeunes à utiliser systématiquement et correctement les outils de gestion a souvent

affecté l'organisation et la rentabilité des entreprises. Enfin, la faiblesse de l'écoulement des produits des entreprises: nombre d'entreprises sont confrontées au problème de mévente des produits, due en partie à leur faible capacité en matière de promotion et de distribution commerciale et à une étude du marché souvent approximative.

Bonne pratique: l'implication des jeunes dans les études de marché

Mali: avec la facilitation d'experts ou d'animateurs, les jeunes collectent eux-mêmes auprès du public et des professionnels du secteur les informations sur les besoins en produits et services de consommation courante et en biens d'équipement. Cette implication est positive car elle a l'avantage de permettre aux jeunes de maîtriser les contours liés à l'organisation de l'activité et à la gestion de leurs entreprises.

Leçon apprise: le coaching des micro-entreprises après leur installation doit s'effectuer sur le long terme

Mali: même si l'association maintient un suivi après la création des entreprises pour accompagner leur organisation et leur développement, celle-ci s'étend sur un temps relativement court (un an à 18 mois) ne permettant pas de déployer un accompagnement plus abouti, qui donnerait la possibilité d'analyser et de corriger les éventuelles lacunes de parcours avec les bénéficiaires et d'assurer l'autonomie de leurs structures.

Bonne pratique: l'appui à la recherche d'emploi

Mali: tous les jeunes formés ne choisissent pas la voie de l'entrepreneuriat. Environ 25% optent pour la recherche d'un emploi salarié; en faveur de ceux-ci, AJA développe un accompagnement marqué par l'appui à l'élaboration de curriculum vitae, l'offre de conseils techniques sur la recherche d'emploi et pour les démarches auprès des pourvoyeurs d'emplois, afin de renforcer leur insertion sur le marché du travail.

Colombie: Apoyar appuie également les jeunes dans la recherche d'emploi, car trouver un travail payé convenablement reste un défi d'envergure.





Micro-crédit

Comment renforcer l'impact du micro-crédit ?

L'accès au crédit est l'un des outils d'intervention privilégié par AccEd et ses partenaires. Selon les projets, il peut répondre à un double objectif : d'une part, dans le cadre de l'approche intégrale, accompagner les parents dans la mise en place d'activités génératrices de revenus afin de pouvoir subvenir à la scolarité de leurs enfants ; d'autre part, permettre l'insertion des jeunes formés en soutenant la création de leurs entreprises. Toutefois, le simple octroi de crédits ne garantit pas la rentabilité et doit être accompagné d'actions visant à renforcer la viabilité et assurer le remboursement, afin que les bénéficiaires puissent réellement améliorer leurs conditions de vie.

Leçon apprise : **des critères de sélection des bénéficiaires du micro-crédit doivent être établis**

Colombie : Apoyar a observé que le succès du micro-crédit et son remboursement sont favorisés si l'octroi se base sur certains critères, tels que les attentes des bénéficiaires quant au projet productif, l'acceptation des règles par les bénéficiaires ou le degré de connaissance et de proximité entre Apoyar et le/la jeune homme/fille et sa famille. De plus, la famille doit être facilement localisable (ce qui est possible quand elle habite sa propre maison – dans la plupart des cas, la micro-entreprise fonctionne aussi dans l'immeuble), des locataires ayant disparu sans rembourser (totalement) le prêt. Le remboursement du crédit ne doit toutefois pas être en soi l'objectif visé, mais être vu comme un indicateur du succès de la micro-entreprise et d'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires.

Bonne pratique : **l'accompagnement des bénéficiaires au micro-crédit**

Mali : en plus de l'accompagnement entrepreneurial (soutien aux plans d'affaires, outils de gestion, coaching, etc.), les bénéficiaires sont formés au préalable à la gestion de crédit (avec toutes ses implications), ce qui facilite une utilisation rationnelle des ressources allouées. Ces formations sont établies en fonction des besoins de chaque entreprise afin de promouvoir leur autonomisation.

Bonne pratique : **ancrer le micro-crédit dans la culture locale et considérer les aspects informels du prêt**

Mali : l'approche du crédit solidaire utilisée par le projet dispense les femmes de l'exigence de garanties matérielles pour l'octroi de crédits en misant sur

celle, solidaire, des 150 membres de l'association. Ce système, fondé sur la confiance, permet une autorégulation au sein du groupe et prévient contre les risques de défaut de remboursement des prêts de certains membres de l'association. De plus, le projet a accompagné les femmes à mettre en place des tontines solidaires à travers lesquelles elles mobilisent leurs propres épargnes (issues des cotisations individuelles) pour satisfaire les besoins de crédits individuels. La caution solidaire du groupe associatif des mères et l'existence de fonds de garantie prévu par les projets ont considérablement facilité l'accès des bénéficiaires aux prêts, grâce à la non-exigence d'apport personnel pour l'octroi de crédits. En Colombie, les liens étroits et presque familiaux entretenus entre l'équipe d'Apoyar et les bénéficiaires du crédit ont permis d'améliorer les taux de remboursement grâce à cette relation de confiance.

Leçon apprise: les conditions de remboursement conditionnent le bon développement des micro-entreprises

Mali: les conditions de remboursement peuvent être pesantes dans le cas des entreprises nouvellement installées. Combiné avec les charges liées au démarrage et aux investissements des entreprises, le remboursement exigé après seulement deux à trois mois de différé est un fardeau pour celles-ci. Au contraire, le maintien de taux d'intérêt bas (souvent plus bas que dans le marché formel) a amélioré le succès du remboursement.

Bonne pratique: collaborer avec les institutions financières de prêt

Mali: afin de mettre en œuvre sa stratégie de micro-crédit, AJA a placé un fonds de garantie dans une institution de micro-finance et dans une banque. Ces deux institutions apportent ainsi leur expertise dans l'analyse de la viabilité financière et de la rentabilité des projets. De plus, l'institution de micro-finance a une présence de proximité auprès des jeunes entrepreneurs et propose des prêts relativement modestes et flexibles qui s'adaptent aux besoins des moins favorisés. Toutefois, aucune de ces institutions n'assure de suivi technique ou de rentabilité de l'activité des bénéficiaires, ne s'intéressant qu'au remboursement des prêts.

Formations informelles : leadership et citoyenneté

Comment multiplier les impacts du projet sur les jeunes ?

Afin d'assurer la viabilité de l'intervention sur la communauté, la mobilisation des acteurs reste essentielle. Pour créer une dynamique d'appropriation et d'empowerment des bénéficiaires, AccEd et ses partenaires portent une attention particulière à l'apprentissage citoyen et au leadership, à travers une formation informelle (développement personnel et promotion communautaire).

Leçon apprise: travailler avec un groupe de jeunes sur plusieurs années renforce leur rôle en tant que leaders

Colombie: le fait de travailler avec un groupe de jeunes sur plusieurs années (une bonne partie des jeunes participe depuis 4 à 7 ans) peut assurer la pérennité de la formation des leaders, multipliant ainsi les effets du projet. Ces derniers deviennent alors des promoteurs qui appuient l'exercice de la citoyenneté de leurs pairs et des autres membres de la communauté.

Bonne pratique: le développement du leadership chez les enfants

Mali: en raison des savoirs et savoir-être engrangés pendant les formations, les enfants voient leur culture générale s'accroître, de même que leur capacité à s'impliquer dans la gestion et l'organisation courante de leur vie; il s'agit de compétences de vie qui permettent aux enfants d'imposer le respect de leurs droits et surtout de réduire leur vulnérabilité. Le leadership acquis (à la suite de la formation) a des effets sur leur quotidien: les enfants sont conscients des avancées dans ce domaine et reconnaissent que leurs opinions et leurs points de vue sont désormais pris en compte par les aînés et qu'ils font l'objet d'une meilleure considération dans leur quartier.

Bonne pratique: le développement du leadership chez les enfants

Colombie: Apoyar identifie les jeunes qui présentent un plus grand potentiel de leadership, puis leur apporte une formation à la citoyenneté qui leur permet de devenir autonomes et responsables. Ils ont la capacité de guider leur communauté dans la recherche de réponses aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Ce soutien passe également par l'encouragement de gestes de solidarité dans toutes les activités.

Recommandations pratiques

À l'attention des partenaires d'AccEd sur le terrain

- Étendre les partenariats locaux, notamment avec les collectivités publiques, afin de les responsabiliser et pour faire reconnaître les formations de l'éducation non formelle. Institutionnaliser ces partenariats en signant des contrats engageants. Aussi, étendre ces collaborations avec le secteur privé, notamment afin d'obtenir des financements et des places de travail.
- Poursuivre la sensibilisation sur les droits de l'enfant et en particulier des filles, notamment auprès des parents. Cette sensibilisation pourrait davantage s'appuyer sur des moyens de communication locale, par exemple des radios communautaires.
- Développer d'autres outils et supports pédagogiques innovants, notamment basés sur les nouvelles technologies (vidéos, jeux vidéo, plateformes internet, etc.).
- Renforcer le suivi des bénéficiaires (coaching) sur un plus long terme afin de s'assurer que l'insertion des jeunes soit durable. Renforcer le suivi de la mise en œuvre des outils de gestion d'entreprise et du micro-crédit. Ce suivi permettrait de collecter des informations afin de mieux mesurer les impacts sur le long terme.
- Mettre en place des mécanismes permettant de minimiser les différences de niveaux chez les apprenants (éducation non formelle), par exemple par l'organisation de petits groupes d'appui pour les enfants rencontrant plus de difficultés.
- Négocier des conditions de remboursement des micro-crédits, notamment afin d'augmenter la période de grâce (au moins six mois).
- Mettre en place un plaidoyer auprès des autorités pour la création d'un dispositif de financement de plus large envergure pour les petites entreprises.

À l'attention d'AccEd

- Favoriser le partage des bonnes pratiques et leçons apprises dans le cadre de cette capitalisation entre ses différents partenaires sur le terrain. Ces derniers devraient effectuer un retour à AccEd en réagissant sur les expériences présentées et en ajoutant les leurs, afin de compléter la présente étude. Une fiche (ou un questionnaire simplifié) devrait être créée afin de faciliter et cadrer cet exercice.
- Stimuler et accompagner ses partenaires de terrain dans les recommandations précitées, principalement dans l'extension du suivi et du coaching des micro-entreprises sur de plus longues périodes, et dans la mise en place de plaidoyer pour un dispositif de financement plus large.
- Effectuer une réflexion plus approfondie, avec l'ensemble de ses partenaires, sur les effets d'exclusion qui découlent des critères de sélection des participants, et envisager des mécanismes qui laissent une certaine place aux plus démunis qui ne remplissent pas certains critères pour les intégrer tout de même au projet.
- Envisager des phases de soutien plus longues que deux ans, et réduire les périodes de soudure en anticipant davantage les fins de phases, afin de ne pas provoquer de trop grandes coupures dans le projet.
- Stimuler les exercices de capitalisation sur le terrain en les incluant dans le cycle de projet. Une première étape serait de définir, avec ses partenaires de terrain, la périodicité et l'ampleur de ces exercices (mensuels, semestriels, annuels, par phase, etc.), en tenant compte des capacités humaines et financières à disposition. Puis une grille de capitalisation, accompagnée d'un guide, devrait être réalisée afin d'assurer la cohérence entre les différents retours d'expériences depuis les pays d'intervention d'AccEd.
- Stimuler les partages d'expérience entre ses partenaires locaux et avec d'autres acteurs travaillant sur les mêmes thématiques. Dans ce cadre, AccEd devrait soutenir ses partenaires humainement et financièrement, notamment afin de dégager le temps nécessaire à cet exercice.

À l'attention d'autres organisations du Nord

Les bonnes pratiques (et, dans une moindre mesure, certaines leçons apprises) présentées dans ce rapport représentent chacune une possible recommandation. Toutefois, chaque organisation doit effectuer au préalable une réflexion sur son propre contexte d'intervention afin d'analyser si la bonne pratique est transposable à la situation.

Le tableau ci-après résume les différentes recommandations.

Mettre en place des processus de négociation sociale avant le démarrage du projet

Créer les partenariats avec des institutions locales

Stimuler l'appui, voire l'implication de la famille dans la création des micro-entreprises

Créer des activités génératrices de revenu (AGR) pour les parents

Sensibiliser les parents au projet

Favoriser l'articulation des projets avec les politiques et stratégies nationales

Développer des activités de plaidoyer dans tous les projets

Favoriser les collaborations avec les secrétariats généraux

Veiller à garder une neutralité par rapport à la politique

Favoriser des outils pédagogiques alternatifs, ludiques et adaptés

Stimuler un sentiment d'appartenance au projet de la part des bénéficiaires à travers des processus participatifs

Introduire des mesures spécifiques en faveur de la promotion du genre (discrimination positive)

Effectuer un suivi des activités in situ

Effectuer un accompagnement individualisé et permanent des bénéficiaires, notamment par le biais de tuteurs pairs

Réaliser une enquête exploratoire qui identifie les besoins de formation

Veiller à ce que les formations professionnelles soient certifiées

Placer les jeunes en stage pratique une fois leur formation professionnelle achevée

Réaliser un plan d'affaires et former les jeunes à l'entrepreneuriat, puis contrôler leur bonne application sur le moyen-long terme

Réaliser des études de marché, avec l'implication des jeunes, afin de définir les besoins en micro-entreprise

Appuyer les jeunes qui ne souhaitent pas s'investir dans l'auto-emploi à la recherche d'emploi

Réaliser un accompagnement des bénéficiaires qui perçoivent un micro-crédit

Ancrer le micro-crédit dans la culture locale et considérer les aspects informels du prêt

Établir des collaborations avec ses institutions financières de prêt

Veiller à travailler avec un groupe de jeunes sur plusieurs années afin de renforcer leur rôle en tant que leader

Développer le leadership chez les enfants

Entrevoir les partenariats sur le long terme afin de créer une continuité dans les projets et d'apporter un réel transfert d'expertise

Stimuler un climat de confiance entre les partenaires, notamment grâce à une communication permanente et sur le long terme

Renforcer les dispositifs de formation du partenaire (infrastructure, équipements, modules de formation) afin d'apporter une viabilité à ses interventions

Donner les moyens aux partenaires locaux afin qu'ils réalisent des exercices de capitalisation d'expériences et les partagent sur place

Appuyer le partenaire dans la réalisation d'une planification stratégique

Veiller à garder une continuité dans l'équipe du partenaire local afin de garder et renforcer les savoir-faire

Miser sur l'engagement personnel et l'empathie de l'équipe locale

Conclusion : le partenariat solidaire

Une des forces et particularités d'AccEd est son approche du partenariat. Jusqu'à présent, cette approche est appliquée de manière diffuse à travers sa stratégie et ses divers outils d'intervention. La présente capitalisation, à travers l'analyse transversale des leçons apprises et des bonnes pratiques, donne des bases afin de mieux formuler le type de partenariat que l'association met en œuvre.

Pour conclure ce rapport, nous nous permettons donc d'esquisser une première formulation de cette notion de partenariat originale. Nous qualifions cette approche de *solidaire*, car la solidarité est la valeur fondamentale qui unit les partenaires autour d'un objectif et qui définit les principes qui guident le partenariat.

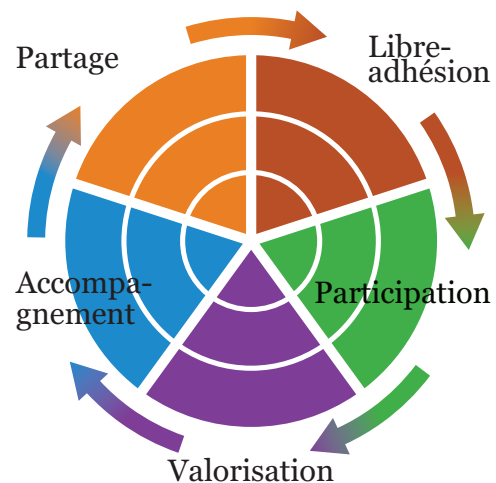
Un partenariat multi-niveaux

Les éléments identifiés lors de la capitalisation ont révélé que le concept de partenariat dans les projets d'AccEd intervient à **trois niveaux** :

- au niveau **macro** : le partenariat Nord/Sud, entre AccEd et ses partenaires locaux ;
- au niveau **méso** : le partenariat interinstitutionnel local, entre les partenaires d'AccEd et d'autres institutions publiques ou privées (collectivités, associations locales, etc.) ;
- au niveau **micro** : le partenariat entre le partenaire local et les bénéficiaires.

Principes du partenariat solidaire

Nous avons relevé **cinq grands principes** qui guident l'approche d'AccEd de manière transversale et qui concernent à la fois les partenariats Nord/Sud, les partenariats interinstitutionnels locaux et les partenariats avec les bénéficiaires. Il s'agit de : (i) la libre-adhésion, (ii) la participation, (iii) la valorisation, (iv) l'accompagnement et (v) le partage.



Ici, pour chacun des trois niveaux mentionnés, nous donnons des exemples (non exhaustifs) de **comment mettre en œuvre ces principes**. Ces exemples sont tirés des bonnes pratiques et leçons apprises présentées tout au long de ce rapport.

Libre-adhésion

Chacun des acteurs est libre d'adhérer au partenariat

Adoption d'une approche horizontale à chacun des trois niveaux : les différents partenaires sont considérés comme des pairs et non comme des clients ou des prestataires.

Participation

La seule inclusion d'acteurs ne suffit pas, il faut toujours tâcher d'engager les acteurs et s'assurer que leur participation soit effective

Macro

- Établissement d'une communication de qualité (transparente) entre les partenaires
- Mise en place des mécanismes de coopération participatifs, qui intègrent les partenaires locaux dans les processus de prise de décisions (cette approche n'est pas encore effective, mais représente une vision formalisée dans sa dernière stratégie générale qu'il s'agirait d'approfondir)

Méso

- Établissement d'une communication de qualité (transparente) entre les partenaires
- Mise en place des mécanismes de coopération participatifs, qui intègrent les partenaires locaux dans les processus de prise de décisions

Micro

- Renforcement de l'intérêt et du sentiment d'appartenance des bénéficiaires
- Sensibilisation des parents
- Signature de lettres d'engagement des bénéficiaires et des parents
- Mise en place des mesures spécifiques (discrimination positive)

Valorisation

Le partenariat se base sur une approche personnalisée, qui met en avant les différentes capacités d'expression et d'action de chacun

Macro

- Considération de chaque partenaire comme unique avec des besoins uniques
- Renforcement des capacités des partenaires (financières, techniques, dispositifs de formation, etc.)
- Adoption d'une vision co-construite du partenariat

Méso

- Le partenaire local apporte une plus-value à ces différents partenaires locaux
- Mise à disposition du savoir-faire du partenaire local
- Mobilisation des capacités des autres institutions locales

Micro

- Renforcement du sentiment d'appartenance des bénéficiaires au projet
- Certification des formations
- Suivi et accompagnement personnalisé

Accompagnement

Les partenaires sont accompagnés sur le long terme, afin de viser un changement social et une réelle autonomie

Macro

- Engagement sur le long terme afin de permettre une continuité dans les actions et une vision stratégique

Méso

- Accompagnement des politiques et des stratégies nationales, et suivi de leur évolution
- Mise en place d'un plaidoyer qui vise la responsabilisation des autorités
- Transfert de connaissances et compétences à d'autres partenaires locaux

Micro

- Prise en charge sur le long terme des bénéficiaires, dans les actions du projet et leur suivi
- Continuité dans les équipes de terrain

Partage

Le partenariat recherche les rapprochements, les synergies et les complémentarités entre les acteurs, afin de stimuler la solidarité et créer du lien social

Macro

- Mise en place de relations de confiance
- Mise en lien entre les partenaires locaux afin de créer des synergies dans un pays
- Développement du tutorat institutionnel
- Mise en place de processus de capitalisation et de partage des savoirs

Méso

- Travail du partenaire local en complémentarité et en collaboration avec les institutions locales (notamment les autorités)
- Capitalisation et partage des savoirs

Micro

- Établissement de relations de confiance avec les bénéficiaires grâce à une équipe de projet empathique (formateurs, animateurs, etc.)
- Encouragement des solidarités entre bénéficiaires (p. ex. dans le micro-crédit)
- Mobilisation de tuteurs pairs
- Renforcement du leadership dans la communauté

Une approche à concrétiser

Cette proposition de formalisation de l'approche du *partenariat solidaire* représente une première esquisse qu'il s'agit de développer. Il est donc recommandé de poursuivre cette réflexion à l'interne, mais surtout avec ses partenaires sur le terrain.

Cette réflexion devrait toutefois aboutir sur une mise en pratique concrète. L'approche du partenariat solidaire pourrait, par exemple, servir de base à des conventions-cadres de partenariat qui seraient négociées :

- avec chacune des organisations que soutient AccEd,
- avec les différentes parties prenantes au niveau local,
- avec les bénéficiaires.

Bibliographie

- CIEDEL (2006). Note de synthèse du module de formation : « *Introduction à la capitalisation d'expériences* ». F3E/Groupe Initiatives.
- FID Afrique (2009). *Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre*. Guide méthodologique. Dakar : FRAO/WARF.
- IED Afrique (2007). *Du terrain au partage : Manuel pour la capitalisation des expériences*. Dakar : IED Afrique et ILEIA.
- IED Afrique (2012). *Manuel sur la capitalisation des expériences*. PAA (Programme d'adaptation en Afrique) et IED Afrique.
- Plateforme romande de l'animation socioculturelle (2011). *Déclaration pour l'animation socioculturelle : Affirmer une continuité historique et affronter les défis actuels*. http://www.anim.ch/pxo305/pxo_content/medias/declaration_pour_lanimation_juin_2011.doc.
- Robert, S. (2005). *Le capital mémoire. Identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions*. Paris : Ed. Charles Léopold Mayer.
- Villeval, P. et Lavigne-Delville, P. (2004). « *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisation : Comment passer de la volonté à l'action ?* » *Traverse* n° 15, Octobre.
- De Zutter, P. (1999). *La capitalisation d'expérience et la relation action-réflexion : Analyse transversale et fiches d'entretiens*. http://p-zutter.net/mediapool/54/542579/data/en_francais/1999-12_capitalisation_et_action-reflexion_PDZ.doc.

Annexes

Les annexes sont disponibles sur demande au secrétariat d'AccEd :

1. Étude Colombie
2. Étude Mali
3. Note méthodologique

AccEd

Av. des Tilleuls 3, 1203 Genève

Tél : +41 22 940 02 80

E-mail : info@acced.ch

Conception et réalisation graphique :

Cédric Siegenthaler

Impression : NBmedia