



PROJET GEPE

Genre et Économies Pluri'Elles

Manuel de Capitalisation d'expériences

Partenaires du projet



Projet soutenu par
l'Union Européenne



Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement la position officielle des financeurs du projet (Union européenne, AFD, CFSI, Région Ile de France) L'auteur est seul responsable des informations qui y figurent et des opinions qui y sont exprimées.

GENRE ET ECONOMIES PLURI'ELLES

PROJET GEPE

SOUTENU PAR
L'UNION EUROPÉENNE



DC/HUM/2010/23/144



CULTURE DU GENRE POUR UNE ÉGALITÉ FEMME/HOMME

Auteur : Quentin Coquillaud (BATIK International)



Projet soutenu par
l'Union Européenne



SOMMAIRE

Présentation de la capitalisation et de ses enjeux 5

Les partenaires du projet GEPE..... 8

VOLET ECONOMIQUE

11

Éducation financière (AMSSF/MC) 13

La gestion des risques crédit (AMSSF/MC) 19

Appui à la commercialisation : les salons et foires..... 25

Approche filière : exemple de la filière laitière 33

Étude rapide de marché (EMR)..... 40

VOLET ACCÈS AUX SERVICES

47

Le centre d'appui à la vie communautaire (UTSS-Programmes de développement) 49

Les télécentres (UTSS-Programmes de développement) 55

L'approche globale (EACD)..... 62

APPROCHE BÉNÉFICIAIRE

69

Le recours aux cadres locaux (EACD) 71

L'identification globale des besoins des bénéficiaires (EACD) 77

Le diagnostic participatif de création d'un centre d'appui à la vie communautaire (UTSS-Programmes de développement) 85

RÉSEAU ET PARTENARIAT

91

Le partenariat pluri-acteurs (BATIK INTERNATIONAL)	93
La mise en réseau des associations (CIDDEF)	99
Le partenariat de service (AMSSF/ MC)	105
Coordination et l'animation de projet (BATIK INTERNATIONAL)	111

RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

119

L'approche renforcement de capacités-l'exemple du projet GEPE-BATIK International (BATIK International)	121
La formation de formateurs (CIDDEF)	129

SENSIBILISATION

135

La sensibilisation et plaidoyer (CIDDEF)	137
Accompagnement aux métiers masculinisés (EACD)	145

Genre et Économies Pluri'Elles (GEPE)

Réduire les inégalités

PRÉSENTATION DE LA CAPITALISATION ET DE SES ENJEUX

«Transformer le savoir en connaissances partageables»

La capitalisation est un processus qui doit permettre de formuler, d'analyser et de modéliser des savoir-faire ; d'une part pour les utiliser et s'améliorer et d'autre part pour les diffuser et communiquer. Les motivations à s'engager dans ce processus sont multiples. La capitalisation permet notamment de :

- ↳ favoriser l'amélioration de l'activité, par le questionnement sur les pratiques mais aussi par l'utilisation des différentes expériences pour mieux préparer les activités futures. C'est donc un enjeu éthique de qualité de l'action envers les financeurs comme envers les bénéficiaires.
- ↳ éviter les différentes fuites de connaissances dues au temps qui passe ou au changement de personnes par une conservation des expériences et une gestion de la connaissance.
- ↳ améliorer la visibilité, la notoriété et de valoriser les actions auprès des autres acteurs, il peut être utilisé comme support de communication.

Le projet GEPE est composé de cinq partenaires de différentes nationalités et de différentes natures qui interviennent tous, de près ou de loin et via différents moyens, dans l'insertion des femmes par l'activité économique. La capitalisation a été prévue dès la conception, l'objectif premier était de partager les expériences autour de ce thème commun en vue d'améliorer les pratiques des partenaires mais aussi des autres professionnels associatifs intéressés par la question. La capitalisation s'inscrivait donc dans la démarche de renforcement de capacités et d'échanges de pratiques qui avait eu lieu pendant tout le projet.

Cette capitalisation, même si elle doit permettre de s'interroger sur les pratiques, a surtout pour objectif d'améliorer et d'enrichir les compétences collectives. La question du partage des connaissances est au cœur du projet GEPE. Chaque partenaire va capitaliser sur ses expériences, cela permet à tout le monde de donner mais aussi de recevoir les expériences des autres. La réciprocité du processus permet un vrai partage, les expériences des uns enrichissent la pratique des autres.

Ce qui améliore la cohérence globale de l'action de développement notamment par la non-reproduction des erreurs et la prise en compte des éléments de réussite.

LES PRATIQUES CAPITALISÉES

L'objet de la capitalisation a été précisé avec l'identification de 4 expériences de capitalisation par partenaire de deux types : les nouvelles pratiques mises en place pour le projet GEPE et les pratiques constitutives du cœur de métier des partenaires utilisées pour le projet GEPE. L'identification des expériences à capitaliser s'est fait selon deux logiques : individuelle et collective. D'un côté la logique individuelle des partenaires voulant mettre en avant une expérience ou souhaitant capitaliser et analyser une nouvelle pratique mise en place pour GEPE. De l'autre, une vision collective et stratégique où les partenaires identifiaient chez les autres les pratiques qu'ils trouvaient intéressantes à partager.

Parmi les pratiques mises en place ou développées pour le projet GEPE on trouve :

- ☞ Les salons et les foires (ATTADAMOUNE Micro-finance),
- ☞ La mise en réseau des associations (CIDDEF),
- ☞ Le partenariat de service (AMSSF/ MC),
- ☞ La formation de formateur (CIDDEF),
- ☞ Études de marché rapide (CIDDEF),
- ☞ La sensibilisation et l'accompagnement aux métiers masculinisés (EACD).

Ces pratiques ont une antériorité plus faible et ont été capitalisées pour la richesse de leurs enseignements dans leurs expérimentations. Les autres pratiques sont des pratiques constitutives du «cœur de métier» des partenaires et ayant été utilisées pour le projet GEPE. Elles ont une antériorité plus importante et il a été choisi de les capitaliser par leur aspect particulièrement intéressant dans la réflexion et le travail dans l'insertion des femmes par l'activité économique. Voici la liste de ces pratiques «cœur de métiers» :

- ☞ La gestion des risques dans le micro-crédit (ATTADAMOUNE Micro-finance),
- ☞ L'approche filière (UTSS-Programme de développement),
- ☞ Le centre d'appui à la vie communautaire (UTSS-Programme de développement),

- ☞ Les télé-centres (UTSS-Programme de développement), L'approche globale (EACD),
- ☞ Le recours aux cadres locaux (EACD),
- ☞ L'identification globale des besoins des bénéficiaires (EACD),
- ☞ Le diagnostic participatif (UTSS),
- ☞ Le partenariat pluri acteurs (BATIK International),
- ☞ Coordination et animation (BATIK International),
- ☞ L'approche renforcement de capacités (BATIK International),
- ☞ La sensibilisation et plaidoyer (CIDDEF)

LA RÉALISATION

La technique de recueil d'information choisie se situait entre la fiche d'expérience qui vise à donner les clés de compréhension d'une expérience (moments importants, obstacles, etc.) et la fiche de bonnes pratiques qui donne les clés d'utilisation d'une pratique (moyen, savoir-faire, résultats, objectifs, etc.). L'outil utilisé pour la mise en application de cette technique était un guide d'entretien « semi-directif » permettant de suivre une trame de discussion mais libérant suffisamment la parole pour permettre l'analyse et l'échange. L'histoire de vie (par entretiens « libres ») était parfois utilisée pour interroger des bénéficiaires ou des partenaires de la pratique capitalisée pour recueillir leur ressenti et ainsi illustrer les expériences capitalisées.

Avec cette technique, l'analyse est faite par les acteurs et accompagnée par le chargé de capitalisation par les interrogations qu'il permet pendant l'entretien. Une fois la description de la pratique faite, l'analyse s'appuie sur plusieurs éléments : les savoir-faire utilisés, les facteurs de réussite, les obstacles, et les moyens de les surmonter. La modélisation est entamée pendant l'entretien puis finalisée par le maître d'œuvre à l'écrit. La fiche est validée voir amendée in fine par le ou les acteurs concerné(s).

Par soucis de compréhension, l'ensemble de ces pratiques seront présentées selon le thème de capitalisation auxquelles elles appartiennent : volet économique, volet accès aux services, volet approche bénéficiaire, volet réseau et partenariat, volet renforcement de capacités, volet sensibilisation ■

Les Partenaires du projet GEPE

Dans chaque pays ciblé par le projet, les activités d'accompagnement, formation et sensibilisation sont mises en œuvre par les partenaires du projet décrits ci-dessous. Le volet renforcement de capacités est piloté par la partenaire français. La coordination régionale du projet est assurée par le Centre d'Information sur les droits de l'Enfant et de la Femme (CIDDEF).



Le Centre d'Information et de Documentation sur les Droits de l'Enfant et de la Femme (CIDDEF) a été créé en 2002 pour favoriser l'amélioration de la condition des femmes et des enfants. Il agit en faveur de la lutte contre les discriminations, le soutien aux femmes fragiles ou encore la lutte contre les violences faites aux femmes en Algérie. Le CIDDEF conduit des projets de formation, de sensibilisation au genre et de plaidoyer en faveur de la condition féminine, parmi lesquels : le soutien à la mise en œuvre des lois, politiques et plans d'action relatifs aux violences à l'égard des femmes; la formation des élus; la réalisation d'un sondage sur la connaissance des droits des femmes et des enfants et d'une enquête auprès de la population adulte et adolescente; un plaidoyer en faveur de l'égalité de genre en matière successorale en Algérie.

www.ciddef-dz.com



Les partenaires du projet GEPE



ATTADAMOUNE

MICRO- FINANCE

Attadamoune Micro-Finance (ex. Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/MC) a été créée en 1994 dans la région de Fès, au Maroc, avec pour mission de venir en aide aux femmes démunies et analphabètes en participant à leurs formations et à l'éducation des jeunes enfants à travers des programmes de formation professionnelle et d'alphabétisation. En 1999, Attadamoune s'est spécialisée en micro-finance afin de faciliter l'octroi de micro-crédits à une population très pauvre et exclue du système financier classique avec pour ambition de lutter contre la pauvreté et de participer au développement économique et social du pays en favorisant le développement des activités génératrices de revenus (AGR). A travers son réseau d'antennes sur le terrain, ATTADAMOUNE accompagne ses bénéficiaires pour les aider à gérer convenablement leurs entreprises, réussir la formalisation de leur activité, améliorer leurs conditions de vie économiques et sociales.

www.amssfmc.ma



Depuis 1995, **EACD (the Egyptian Association for Comprehensive Development)** met en œuvre des programmes de développement en direction des plus défavorisés, particulièrement les femmes, les enfants et les jeunes des zones rurales et des banlieues informelles du Caire à travers une approche globale d'empowerment. Elle agit donc sur différents aspects permettant ce processus : la formation professionnelle, le micro crédit et l'accompagnement au développement de l'activité des petits entrepreneurs, l'éducation des adultes (alphabétisation), ou encore l'éducation des enfants à travers des jardins d'enfants et avec «l'école de la seconde chance» pour les enfants non scolarisés. Les activités d'accompagnement concourent à donner aux bénéficiaires la possibilité d'acquérir plus de responsabilité et de capacité à agir, afin qu'ils participent activement au processus de développement de leur région. EACD a développé un programme de micro-crédit, un programme d'éducation en direction des enfants et des adultes, ainsi que des projets dans le domaine de l'énergie biogaz.

Les partenaires du projet GEPE



**L'UNION TUNISIEUSE DE
SOLIDARITÉ SOCIALE**

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT

L'UTSS est une fédération d'associations régionales et locales qui agit sur l'ensemble du territoire tunisien. Elle a été créée en 1964 dans le but de soutenir, compléter, relayer l'administration publique pour faire face aux différents problèmes socio-économiques au lendemain de la décolonisation. En 1992, l'UTSS a créé la cellule des programmes d'aide à l'auto-développement dont l'objectif est l'appui et le développement de l'autonomie des populations. Grâce à une démarche participative et inclusive, cette cellule appuie le développement des communautés rurales les plus isolées de Tunisie à travers l'accès à divers services «d'appui à la vie communautaire» en partenariat avec les autorités locales et nationales. Elle gère sur tout le territoire des « centres d'appui à la vie communautaire » qui organisent des programmes de formation et de sensibilisation pour les agriculteurs, des activités culturelles, jardins d'enfants, cours de soutien scolaire, accès aux services de base, etc. Ces centres travaillent prioritairement avec les femmes qui sont les personnes les plus vulnérables de ces régions et qui sont considérées comme le levier de développement le plus important.



**ASSOCIATION
BATIK
INTERNATIONAL**

Conçoit et met en œuvre des projets internationaux dans les domaines de l'emploi, la formation professionnelle et la création d'activités.

Créée en 1998, **l'association française BATIK International** défend les valeurs de la participation de tous dans le développement, d'un partenariat équilibré entre le Nord et le Sud et plus largement de l'importance du partenariat et du réseau. D'où le nom de «BATIK International», tissu indonésien en référence au tissage des liens entre acteurs. L'association s'est fixée comme objectifs de promouvoir, d'accompagner et de mettre en œuvre des projets de développement économique à travers la promotion de la formation professionnelle, le soutien aux activités génératrices de revenus, la valorisation de l'artisanat et la promotion de la responsabilité sociétale et environnementale auprès des acteurs économiques. Spécialiste du renforcement de capacités, du suivi et de la coordination de projet, BATIK International intervient dans les pays du sud avec les partenaires techniques locaux autour de la question de l'émancipation économique des populations défavorisées.

01 - Volet Economique



ÉDUCATION FINANCIÈRE

AMSSF/MC

PERSONNE RENCONTRÉE



MR. ABDELLAH ECHCHAKIR, RESPONSABLE DU PÔLE PERSONNEL
ET FORMATION À L'AMSSF/MC

1) Description

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS :

L'objectif de l'éducation financière est d'accompagner les clients à réussir leurs investissements et de leur permettre de mieux gérer leur micro-entreprise. A l'AMSSF/MC, cette activité s'appuie sur la devise suivante «entreprendre avec précaution, dépenser sagement et épargner pour toujours». Dans le détail, les objectifs sont de permettre aux bénéficiaires d'analyser à quel moment se lancer dans une activité, de faire la différence entre son argent et l'argent emprunté, de prévoir et anticiper les signes de défaillance, de capitaliser le revenu généré et de gérer son budget.

Le besoin : A l'origine, dans le processus d'octroi de l'AMSSF/MC, des formations étaient délivrées par les agents de crédit sur l'utilisation du prêt et du crédit. Ces derniers ont constaté que les clients demandaient plus d'informations sur le volet d'éducation financière. En effet, tout micro-entrepreneur a besoin de compétences en gestion de la micro-entreprise et donc en éducation financière. Ces besoins s'expriment à des niveaux différents en fonction de la formation, de l'activité ou encore en fonction du secteur. Du côté de l'AMSSF/MC, le besoin était de se démarquer dans le secteur du micro-crédit au Maroc en allant au-delà du simple financement.

«L'AMSSF/MC a fait le mariage entre le savoir-faire apporté par la formation et la source de financement pour donner un pack complet : un financement et des idées pour mieux gérer l'activité.»

Abdellah Echchakir

Le résultat, est qualifié de «gagnant-gagnant» par l'AMSSF/MC, car les clients bénéficient de formations qui améliorent la gestion de leur activité et qui permettent de générer des revenus supplémentaires. De l'autre côté, pour l'AMSSF, il y a une amélioration de la qualité du portefeuille de clientèle, ce qui a pour conséquences d'assurer un meilleur taux de remboursement et de fidéliser de la clientèle.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Identification des bénéficiaires : L'identification se fait directement par les agents de crédits. Le processus consiste à cibler la population, la segmenter, pour identifier ses besoins spécifiques en formation. L'objectif est d'identifier des groupes de bénéficiaires homogènes afin de faciliter le déroulement normal de la formation. Les agents de terrain font ce travail grâce au remplissage de fiches clients qui recensent les informations importantes. Cette étape permet d'adapter les formations au public concerné (niveaux de formations, âges, secteurs, régions, etc.). Pour le responsable formation, «les agents de crédits sont des experts en éducation financière, car ils connaissent les particularités de chaque activité, les particularités de l'entrepreneuriat dans leur zone et les besoins spécifiques de la population».

Confection et adaptation des formations : Suite à cette identification, les agences proposent le profil des clients volontaires pour les sessions de formation. Le service formation, en collaboration avec l'équipe GEPE, se charge de l'élaboration du thème et de son adaptation à la demande. Cette adaptation est faite à partir d'un support pédagogique global qui a été élaboré par le pôle formation et l'équipe GEPE suite à des études d'identification des besoins. Cette ingénierie globale de formation se compose de fiches sur les 4 thèmes de l'éducation financière proposés par l'AMSSF : la gestion des dettes, la budgétisation, l'épargne et la commercialisation.

Déroulement de la formation : Tout d'abord, il convient de préciser que l'accès à ces formations est gratuit. Les ateliers de formation se font avec des groupes de 20 personnes maximum, les sessions durent entre 2h00 et 2h30 par semaine pour ne pas prendre trop de temps aux clients. Pendant un atelier, il y a des simulations de gestion financière, des simulations à la gestion d'un budget et des échanges d'expériences. Par exemple, les animateurs forment les clients sur les éléments à calculer pour évaluer la rentabilité de l'investissement en prenant en compte le remboursement, l'endettement global, etc...

Les formateurs utilisent également des sketches pour simuler des situations de gestion ou sensibiliser les clients. Ils s'appuient sur des notes méthodologiques rédigées par le pôle formation de l'AMSSF/MC. Ces fiches très détaillées précisent les objectifs à atteindre, le temps moyen à passer par atelier, les thèmes à aborder, les définitions à présenter, les questions à poser aux clients, etc. Par ailleurs, des fiches qui retracent les objectifs et les grands axes de la formation sont distribuées aux bénéficiaires. Le plus souvent ces formations se déroulent dans les locaux des agences de l'AMSSF que les clients connaissent bien.

C) MOYENS

Le pôle formation : Au siège de l'AMSSF/MC, une personne travaille à temps plein sur le pôle formation, c'est le responsable du pôle «formation et personnel» interrogé dans cette fiche. Il élabore les supports de formation, il adapte les modules de formation en fonction des besoins du public et il coordonne l'activité. Ce travail se fait en collaboration avec l'équipe GEPE et avec les agents de terrain.

L'animateur-formateur : Les formations se font par les animateurs-formateurs. Actuellement à l'AMSSF, les animateurs qui délivrent les formations aux clients sont : les agents qui ont suivi des formations de formateurs et le responsable de formation. La formation des agents de terrain au rôle de formateur porte principalement sur les techniques d'animation et sur les sujets de formation.

Savoir-faire et compétences : En plus des compétences générales liées à l'activité de formation à savoir des connaissances en communication, en pédagogie et en animation; d'autres connaissances spécifiques sont nécessaires : la maîtrise de l'environnement du micro crédit, la connaissance des contraintes de gestion d'une micro entreprise et la maîtrise des 4 pôles de l'éducation financière vues plus haut.

Travail d'équipe : Le travail en équipe représente une part importante du travail car l'activité concerne les agents de crédit et le chef d'agence pour l'identification, le pôle formation pour la coordination de l'activité en collaboration avec l'équipe GEPE et les animateurs pour la délivrance des formations (agents de terrain ou le responsable formation).

Temps de mise en place : Pour la mise en place d'une formation deux cas de figures peuvent se présenter. Le cas où les besoins sont exprimés directement par la population cible, la collecte des besoins exprimés, leur transmission au siège et la préparation (traduction des besoins en objectifs réalisables) prend deux semaines, puis une semaine est nécessaire pour la préparation logistique. Dans le cas de figure où c'est l'AMSSF/MC via le siège qui offre une formation, il faut une semaine supplémentaire pour la récolte des besoins car ces derniers ne sont pas spontanément exprimés par la population.

II) Analyse

A) POINTS CLÉS

Adapter la formation aux clients : Il est important de réfléchir et d'adapter la formation au type de client, à la région et au secteur d'activité via des outils et une pédagogie dédiés afin d'avoir un véritable impact. La formation doit se faire sur des groupes homogènes pour être efficace.

«Les formations varient pour respecter les activités, les niveaux, les âges et la région»

Abdellah Echchakir

Ne pas imposer la formation aux clients : Pour le responsable formation, il est important de ne pas obliger les clients à suivre la formation, la démarche doit être volontaire. L'agent de terrain doit donc faire de la sensibilisation auprès des clients pour leur montrer l'intérêt de participer aux formations. Ils doivent être convaincus que l'éducation financière est une ressource supplémentaire pour l'activité. C'est pourquoi l'agent de terrain doit être convaincu au préalable (cf. ci-dessus) pour convaincre à son tour les clients.

Collaboration avec les agents de terrain : Il est essentiel de faire adhérer les agents de terrain aux objectifs de cette activité, ils doivent être motivés et convaincus de l'utilité de l'éducation financière afin de mettre en place une collaboration efficace. A l'AMSSF/MC, les agents de terrain qui ont commencé à faire de l'éducation financière ont bien accueilli l'activité, car même si c'est une mission supplémentaire, ils ont bien intégré le fait que c'est un plus pour eux et pour leur portefeuille. En effet, in fine cette formation améliore la capacité des clients à tenir leurs engagements financiers envers l'AMSSF/MC.

La formation des agents de terrain : Dans l’optique de dupliquer les formations au plus grand nombre il faut passer par la formation des formateurs et donc former les agents de terrain à l’éducation financière et aux techniques d’animation pour qu’ils puissent former à leur tour les clients. La formation qui est dispensée aux formateurs revêt donc une importance particulière car de sa qualité dépend la qualité de la formation des clients. C’est donc un élément sur lequel il faut être particulièrement attentif.

B) RISQUES ET OBSTACLES

Logistique : Le premier obstacle qui apparaît au moment de la préparation vient de la logistique, car il faut réussir à faire coïncider la disponibilité de la population, du formateur, du lieu et du budget alloué à la formation.

Le manque d’adaptation au public : Un des risques pouvant entraîner une réussite seulement partielle de l’éducation financière serait de ne pas adapter la formation aux bénéficiaires. Notamment en n’analysant pas au fur et à mesure de la formation les savoirs acquis et ceux sur lesquels il faut insister. Comme le précise Abdellah Echchakir il faut parfois laisser le temps au public pour « digérer » les savoirs enseignés. Une bonne analyse des besoins et des contraintes et leur prise en compte dans les objectifs ou encore dans le rythme est essentielle.

Le manque de transparence : Pour Abdellah Echchakir, le plus grand danger est la non-transparence dans la formation, surtout quant aux enjeux et objectifs de la formation. Les bénéficiaires doivent savoir à quoi s’attendre et ne doivent pas se sentir manipulés pour remplir des objectifs de résultats. Ils doivent trouver leur intérêt dans la formation, mais aussi ne pas être trompés quant aux enjeux, au risque pour l’AMSSF/MC sinon de créer des désillusions et perdre en crédibilité.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES :

Créer une cellule de formation : Actuellement ce n’est pas possible financièrement au sein de l’AMSSF/MC, mais une amélioration possible consisterait à avoir plus de personnel pour la mise en place d’une cellule de formation qui ferait de manière plus régulière la mise à jour des formations et le recensement des besoins. Cette cellule permettrait surtout de faire un véritable suivi-évaluation des formations notamment en termes d’impact afin d’en tirer les enseignements pour l’activité. Pour le moment ce suivi se fait seulement de manière informelle à la fin des formations.

Élargir le panel de formation : Au fur et à mesure des formations avec les clients, avec l'amélioration de leurs compétences en gestion de micro-entreprises, de nouveaux besoins apparaissent pour lesquels l'AMSSF ne propose pas encore de formation. Par exemple, il y a une demande d'accompagnement juridique notamment dans le passage de l'informel au formel pour les activités qui fonctionnent bien. Il y a des opportunités de développement de l'activité dans cette direction. Les clients ont besoin d'un accompagnement et de conseils (pour le choix du statut juridique : individuel, collectif, quel capital de base, quel montage financier, quels avantages, quels inconvénients, etc.). Un accompagnement sur les conséquences environnementales, sanitaires et sociales des activités est aussi envisagé par l'AMSSF.

Généraliser l'éducation financière : Actuellement à l'AMSSF, grâce aux formations de formateurs, les agences de Fez et Meknès dispensent eux même les formations auprès de leur clientèle. C'est une période d'expérimentation mais la volonté de l'association est de dupliquer et de généraliser l'éducation financière à toutes les antennes en l'intégrant dans le processus d'octroi. Cela devra nécessairement passer par une formation des agents de terrains de toutes les antennes.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE

Une des spécificités de l'AMSSF/MC qui facilite la mise en place de formations à l'éducation financière est qu'en tant qu'institut de micro-finance, ils ont de fait des bénéficiaires ayant des besoins en éducation financière et le résultat de ces formations est facilement observable notamment dans la gestion des remboursements. Cette activité est par ailleurs bénéfique pour l'AMSSF/MC, car elle améliore la qualité de son portefeuille. Autre facilité pour l'AMSSF/MC c'est le fait d'avoir des antennes dans les localités en plus d'un siège social ce qui permet une proximité et la disponibilité de locaux proche de la population, si les clients devaient tous se déplacer au siège pour suivre les formations cela aurait certainement moins de succès. Enfin, pour ce qui est de la formation en elle-même Abdellah Echchakir ne voit pas d'aspect non transposable pour lui tant que l'analyse des besoins et bien faite et qu'elle est prise en compte dans la construction des objectifs■

LA GESTION DES RISQUES CRÉDIT

AMSSF/MC

PERSONNE RENCONTRÉE



LYDIE SOMPO, ANALYSTE DES RISQUES CRÉDITS À L'AMSSF/MC

1) Description

A) OBJECTIFS BESOINS ET RÉSULTAT

Objectif. Comme le dit Lydie Sampo, «chaque crédit que l'on donne c'est un risque que l'on prend». L'objectif principal de la gestion des risques est donc de mettre en place une ingénierie afin d'éviter, par l'anticipation et l'analyse, cette situation où un client est incapable de rembourser ses échéances. Les objectifs chiffrés diffèrent mensuellement selon chaque agent de crédit, mais le taux d'impayés ne doit pas dépasser au maximum 2%.

Le besoin. La mise en place de cette activité répond au besoin de remboursement de l'argent octroyé, ce qui représente le risque principal lié à l'activité de micro-crédit. Pour les clients cela permet d'éviter les situations de surendettement.

Le résultat de la pratique. Il est évalué par le montant des impayés. Plus la gestion des risques est efficace, moins il y a d'impayés.

«Il n'y a pas de mauvais clients il n'y a que des mauvaises décisions.»

Lydie Sampo

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE :

Partant du principe énoncé ci-contre, la gestion des risques s'appuie sur une procédure précise qui définit les outils et les étapes, de la prospective jusqu'au remboursement des échéances. Le respect de celle-ci permet en principe d'éviter de prendre des mauvaises décisions et de se retrouver en impayé.

Évaluation de la demande de crédit. C'est la première étape de la procédure. Suite à une demande de crédit par un client, l'AMSSF/MC procède à l'évaluation. Celle-ci se découpe en plusieurs étapes. Premièrement, l'agent de crédit évalue l'entreprise et son environnement en suivant un formulaire très précis (cf. Annexe). Ce dernier aborde le profil du demandeur (niveau d'éducation, motivation, etc.), le profil de l'entreprise (local en propriété ou en location, nombre d'employés, niveau de concurrence, type de comptabilité, etc.), les compte de résultats, les frais d'exploitation, les actifs et dettes de l'entreprise, le profil familial (profession et revenu du conjoint, dettes familiales, patrimoine familial, etc.)

Deuxièmement, l'évaluation du profil de la demande de crédit. Celle-ci aborde plus spécifiquement les aspects de la demande de crédit notamment par le calcul de plusieurs indicateurs financiers (indicateur de rentabilité, indicateurs de liquidité, indicateur d'activité, indicateur d'endettement). Cette évaluation du profil de la demande est accompagnée d'une analyse SWOT qui reprend les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation de l'entreprise et son environnement. A la fin de cette évaluation, au regard de tous les aspects qu'il a pu analyser, l'agent fait une proposition de crédit (montant, durée et fréquence du remboursement).

Contrôle et vérification de l'évaluation. Dans un premier temps, un autre agent de crédit qui n'a pas fait l'évaluation, fait «la contre- visite» pour vérifier et confirmer sur le terrain les informations et l'évaluation. Cela permet notamment d'éviter les clients fictifs. Enfin, le chef d'agence intervient en fin de processus en tenant un «comité de crédit» avec ses agents pour analyser la demande et l'évaluation et approuver, modifier ou refuser les conditions du crédit proposées par l'agent en charge du dossier.

Le comité de contrôle des engagements. Autre niveau de contrôle, le dossier complet est envoyé au siège au comité de contrôle des engagements. C'est lui qui prend la décision «in fine» d'accorder ou non le crédit. Pour cela il vérifie la conformité de la procédure, il analyse les ratios (taux de surendettement du client, etc.) et il s'appuie sur plusieurs outils et documents décrits ci-dessous.

La centrale des risques. C'est une base de données internet qui regroupe via le numéro d'identité toutes les informations sur les crédits accordés par les AMC marocaines par client (montant des prêts, échéances, etc.).

Cette centralisation permet à l'AMSSF/MC de fixer des seuils maximums de crédits cumulés au-delà desquels elle ne prête plus. Par exemple pour les prêts individuels, le seuil maximum est de 30000 dhs, si le client a déjà 14.000 dhs d'en cours dans une autre AMC, l'AMSSF/MC n'accordera pas plus de 16.000 dhs. Cette vérification se fait également avec les membres d'une même famille. Éviter les prêts croisés permet de limiter les risques de non remboursement, mais aussi de protéger la clientèle contre le surendettement.

Vérification de l'historique du client. Si c'est un ancien client, l'AMSSF/MC vérifie en interne son historique. En fonction, il peut y avoir un refus de prêt : par exemple sur un prêt individuel passé, si un client a dépassé le seuil de 10 jours de retard dans le remboursement, sa nouvelle demande de prêt est refusée. Les seuils peuvent varier en fonction des produits financiers. Dans certains cas, les chefs d'agence peuvent faire des rapports pour justifier les raisons du retard et éviter l'exclusion du prêt du client, si le client est tombé malade par exemple.

Les remontées d'informations. Ce sont des données qui viennent des chefs d'agences ou des agents de crédit pour donner des informations supplémentaires notamment lorsque les clients sont nouveaux. L'objectif est d'éviter le cas particulier d'une personne qui a demandé à une autre personne qui n'a pas d'antécédent ni à l'AMSSF ni dans la centrale de prendre des crédits pour lui.

Le rapport d'activité hebdomadaire. Pour chaque antenne, il y a un rapport d'activité hebdomadaire qui regroupe plusieurs informations (nombre de clients, nombre d'octrois dans la semaine, le total des encours, les montants des impayés, etc.). L'analyste fait l'évaluation de la situation et le cas échéant, élabore un plan d'action pour les antennes en difficulté. Par exemple lorsque le montant des impayés est trop important, il peut y avoir une suspension des octrois pour un agent afin de lui permettre de se concentrer sur le remboursement. Ces rapports permettent de voir l'évolution des antennes et d'anticiper les risques.

Le rapport d'audit interne. Le service d'audit fait des rapports d'audit sur les antennes qui servent également en parallèle à l'analyse pour la gestion des risques. Si une antenne connaît des difficultés, la centrale des risques sera plus attentive quant aux octrois de cette dernière.

Pendant les prêts, les visites de terrain, de suivi de l'activité par les agents de crédits permettent aussi d'évaluer et d'anticiper les risques. Pour cela l'agent utilise une fiche de suivi pour savoir si le crédit a été utilisé conformément à ce qui était prévu, savoir si un risque d'impayé potentiel apparaît ou pour être au courant d'un changement fondamental dans l'entreprise qui aurait une influence.

C) LES MOYENS HUMAINS

Sur le terrain, les agents de crédit et les chefs d'agence sont concernés par la gestion des risques comme expliqué ci-dessus dans la procédure. Pour ces agents de terrain, plusieurs compétences sont nécessaires pour assurer cette mission. Il faut être en mesure de faire le suivi de portefeuille et le suivi de clientèle et il faut avoir des connaissances commerciales notamment pour l'évaluation. L'AMSSF/MC fait de la formation en interne pour les doter de ces compétences.

Au niveau du siège, deux salariés sont à temps plein sur la gestion des risques : la coordinatrice et l'analyste. Elles composent le comité de contrôle des engagements. Pour ces deux postes, les compétences nécessaires sont la maîtrise des outils et des procédures, l'utilisation des logiciels de traitement des données, la capacité d'analyse financière et la connaissance de l'environnement et de son évolution (clientèle, marché, etc.). Au-delà de ces compétences techniques un sens de l'anticipation des risques et une expérience dans la gestion des risques permettent de repérer les situations problématiques qui échappent à la procédure.

Temps de mise en place : La procédure s'étale sur une dizaine de jours environ, en moyenne quatre jours sur le terrain et cinq jours au siège.

II) Analyse

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Respect de la procédure. Pour Lydie Sompo c'est l'élément essentiel à la réussite de l'activité, car les points de contrôle mis en place permettent de repérer et de gérer les risques. L'ensemble de la procédure est important et aucun point de contrôle ni aucun outil ne doit être délaissé pour garantir une bonne analyse.

L'importance de l'évaluation. Parmi les différentes étapes, même si elles sont toutes essentielles, c'est la phase d'évaluation de l'activité qui revêt une importance particulière. C'est pourquoi il est nécessaire de former et de sensibiliser les agents sur leur rôle et leur importance.

Le travail en équipe est primordial pour la résolution de ces différents problèmes notamment en cas de doutes sur l'analyse d'un dossier. Le croisement des expériences et des regards des différents membres de l'équipe permet d'assurer une meilleure compréhension de la situation.

B) OBSTACLE ET RISQUES

Les relations amicales avec les bénéficiaires. En théorie, l'agent de crédit doit se déplacer pour l'évaluation de l'activité du client. A ce niveau, lorsqu'une relation amicale se crée entre le client et l'agent, il y a le risque que ce dernier reconduise le crédit sans faire l'évaluation de l'activité. Pourtant, même si c'est un bon client sa situation peut évoluer et l'évaluation doit être faite toujours avec la même rigueur.

La routine de la pratique. Dans la procédure décrite ci-dessus, il y a une évaluation puis une contre-visite. Cependant, avec la pratique et pour gagner du temps survient le risque que les agents de crédits se déplacent ensemble et fassent l'évaluation et la contre visite en même temps. Le point de contrôle est ignoré et il y a un risque de mauvaise évaluation.

Le détournement de crédits. C'est la mauvaise évaluation des besoins de crédits d'un client par un agent, soit parce que le client prend un crédit alors qu'il n'a pas d'activité, soit parce qu'il l'utilise pour autre chose que pour son activité.

La clientèle fictive. C'est la création d'un client qui n'existe pas (via la fabrication d'une fausse carte d'identité) par un agent de crédit pour obtenir un prêt à des fins personnelles. C'est un des cas pour lesquels la contre-visite et les autres points de contrôle sont importants.

Le manque de contrôle du chef d'agence. Celui-ci est essentiel pour veiller à ce que ces pratiques soient évitées. Cependant, dans la pratique, avec plusieurs antennes à gérer, ils peuvent passer outre une étape de la procédure et c'est là qu'une mauvaise décision peut être prise. Par exemple lorsque les antennes sont éloignées les unes des autres, il y a le risque que le chef d'agence fasse les comités à distance ou qu'il valide des dossiers sans les vérifier pour éviter de perdre du temps.

Les compétences et l'expérience des salariés sont des clés pour contourner ces différents obstacles.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Adapter les procédures. Parfois les procédures sont difficiles à mettre en œuvre face aux réalités de l'activité. Par exemple, il est parfois demandé aux clients de fournir leurs 3 dernières feuilles de paie alors qu'ils travaillent dans le secteur informel. C'est pourquoi il faut adapter les procédures aux réalités de terrain pour s'assurer qu'elles soient respectées.

Améliorer le suivi et l'accompagnement. Le volume de travail des agents de crédits ne leur permet pas toujours de remplir leurs missions de manière optimale. Le suivi administratif (respect de la procédure) et l'accompagnement est souvent délaissé au profit du volet commercial. Une des solutions à ce problème est la mise en place d'un agent supplémentaire en charge de l'administratif pour décharger les agents de crédit afin qu'ils se concentrent sur le commercial, l'accompagnement et le suivi. Cependant, l'AMSSF n'ayant pas les moyens de cette solution coûteuse, elle réfléchit actuellement à des solutions alternatives.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE (A COMPLÉTER)

Au Maroc, les institutions de micro-finance sont encore peu nombreuses en comparaison de certains pays où la micro-finance est bien implantée. Il y a par ailleurs un contexte de réglementation et de supervision qui s'est renforcé suite à une instabilité du secteur entre 2005 et 2010 qui a vu la disparition de grandes institutions et cela encourage et facilite la gestion des risques. Les IMF commencent par ailleurs à pouvoir mettre en avant une longue expérience dans la gestion des risques ainsi qu'une certaine stabilité. Cette caractéristique leur donne notamment la possibilité de s'organiser collectivement pour limiter les risques liés à l'activité, c'est ce qui s'est fait par exemple avec la centrale des risques■

APPUI À LA COMMERCIALISATION : LES SALONS ET FOIRES

PERSONNE RENCONTRÉE



KENZA AOUINA, ASSISTANTE PROJET GEPE

I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

L'objectif : L'appui à la commercialisation via la participation aux salons et foires a pour objectif de favoriser le développement ou le renforcement d'une activité génératrice de revenus.

Besoins : Pour les clientes, l'activité répond au besoin de trouver des débouchés pour leurs produits afin d'améliorer la performance de leur activité commerciale et ainsi dégager des revenus plus importants. Pour l'AMSSF/MC, en plus du volet social, cela répond au besoin de remboursement des crédits qu'elle octroie. En assurant le développement ou le renforcement de l'activité qu'elle finance par l'appui à la commercialisation, elle améliore la capacité de remboursement de ses clients.

Les résultats : Tout d'abord au niveau du client, les résultats sont multiples. La participation à un salon permet à court terme de générer des revenus, en moyenne, la quantité vendue pendant un salon correspond à 3 mois de vente «normale». Il y a aussi un effet à plus long terme de structuration de l'activité (création d'un emballage, création d'une carte de visite, etc.). Ensuite, cela favorise les échanges et les synergies entre professionnels du même secteur ce qui peut parfois déboucher sur des partenariats ou encore des créations de coopératives. Enfin, cela peut permettre une amélioration de la situation sociale de la cliente.

«C'est un double gain, pour le micro-entrepreneur pour le développement de son activité, l'amélioration de son revenu et de son niveau de vie. Et pour l'AMSSF/MC car ça améliore la qualité du portefeuille clientèle qui est qualifié et accompagné»

Kenza Aouina

Par exemple lorsqu'elle part du foyer pendant plusieurs jours pour vendre son produit et gagner de l'argent, il y a un impact auprès de sa famille. Du côté de l'AMSSF/MC, cette activité renforce la crédibilité et la confiance auprès de la clientèle, ce qui a pour contrepartie de renforcer l'engagement de ces derniers auprès de l'agent de crédit. Comme elle permet une amélioration de l'activité et du revenu elle assure un meilleur remboursement du prêt.

B) OUTILS ET ÉTAPES MISE EN PLACE

Actuellement, l'activité d'appui à la commercialisation de l'AMSSF/MC se fait principalement en partenariat avec le Centre Mohamed VI (CM6) d'aide à la micro finance.

Information de la tenue d'un salon : L'information sur la tenue d'un salon vient du centre Mohamed VI. Cette information est reçue par mail par l'équipe GEPE au siège de l'AMSSF/MC. Le mail contient le thème, le lieu, les activités concernées, le type et le nombre de clients recherchés, etc. Une fois ces informations collectées par le siège, elles sont transmises aux agences ciblées. Le contact entre l'AMSSF/MC et le centre Mohamed VI est maintenu par mail et par téléphone tout au long de l'année ce qui permet d'avoir les informations nécessaires pour anticiper au mieux l'activité. Le siège de l'AMSSF/MC via l'équipe GEPE centralise et coordonne l'activité.

Sélection et accompagnement des participants : Suite à l'information par le siège, l'agence fait une large sélection des clients correspondant aux critères du centre Mohamed VI. Les critères varient en fonction des catégories de clients recherchés par exemple pour les entrepreneuses féminines on trouve «le parcours professionnel» comme critère de sélection ou encore le critère du «processus de fabrication ou d'organisation innovant» pour la micro-entreprise innovatrice. Parmi les critères communs on trouve la qualité de l'emballage ou encore l'historique du client. Le chef d'agence se charge du contact direct avec les clients, il assure et accompagne le remplissage des formulaires d'inscription (description de l'activité et du produit). Ces formulaires sont ensuite envoyés au siège de l'AMSSF/MC qui les valide et les transmet au centre Mohamed VI. Ce dernier fait la sélection finale en collaboration avec l'AMSSF/MC. Les chefs d'agence se chargent ensuite du contact avec les clients sélectionnés, ils les informent et les accompagnent dans la préparation, notamment pour la création d'emballages ou de cartes de visites, pour la détermination du prix, etc.

La tenue du salon : Un salon comprend généralement un lieu d'exposition permettant aux bénéficiaires de vendre des produits, ainsi qu'une formation technique assurée par des formateurs certifiés du Centre Mohamed VI, par exemple en design de produit. Parfois, le centre organise une remise de prix, comme «le prix de la meilleure micro-entrepreneuse». Les salons se déroulent en général sur plusieurs jours, lorsque les clients sont hébergés à l'hôtel lorsque cela est nécessaire. Les participants sont suivis par des accompagnants de l'AMSSF/MC (agents de crédits, chef d'agence ou équipe GEPE). L'accompagnant est présent pendant le salon pour l'organisation des stands en collaboration avec le centre Mohamed VI mais aussi en dehors pour la logistique (hôtel, transport des produits, etc.). Les clients sélectionnés participent gratuitement aux salons, les frais d'hôtel sont pris en charge par l'AMSSF/MC ainsi qu'une partie des frais de transport (marchandises et clients). Les frais liés à la participation au salon de personnes extérieures (famille et amis) sont à la charge du client.

Le suivi et compte rendu : Pendant le salon, il y a un suivi téléphonique quant au déroulement de l'événement entre l'équipe GEPE au siège et l'accompagnant sur place. Après le salon, un suivi des résultats des clients par téléphone (résultats de vente, satisfaction, problèmes rencontrés, etc.) est aussi effectué. Enfin, des comptes rendus du déroulement global du salon sont rédigés par les accompagnants pour compléter le suivi.

Pour le moment, seule «la journée de la femme» est organisée en interne par l'AMSSF/MC c'est-à-dire sans partenariat avec le centre Mohamed VI. Dans cette configuration, c'est l'AMSSF/MC qui est à l'origine de l'information, qui fait la sélection selon ses critères (ancienneté, activité, revenus, etc.) et qui gère les formations dispensées et la logistique (traiteur, remise de prix stands, etc.).

Le suivi et compte rendu : Pendant le salon, il y a un suivi téléphonique quant au déroulement de l'événement entre l'équipe GEPE au siège et l'accompagnant. Après le salon, il y a un suivi des résultats des clients par téléphone (résultats de vente, satisfaction, problèmes rencontrés, etc.). Des comptes rendus du déroulement global du salon sont rédigés par les accompagnants pour compléter le suivi.

Pour le moment, seule la journée de la femme est organisée en interne par l'AMSSF/MC donc sans partenariat avec le centre Mohamed VI. Dans ce cas, c'est l'AMSSF/MC qui est à l'origine de l'information, c'est elle qui fait la sélection selon ses critères (ancienneté, activité, revenus, etc.), elle gère les formations dispensées ainsi que la logistique (traiteur, remise de prix stands, etc.).

C) MOYENS

Travail d'équipe : L'équipe GEPE, composée de trois salariés au siège de l'AMSSF, coordonne l'activité et centralise l'information. Un agent de terrain, chef d'agence ou agent de crédit fait le suivi et l'accompagnement auprès du client (inscription, préparation, etc.). Enfin, l'accompagnant, (agent de terrain ou équipe GEPE) s'occupe du bon déroulement logistique pendant l'événement. Aucun de ces salariés n'est à temps plein sur cette activité ils effectuent ces missions ponctuellement. Il est souligné que le travail en équipe est essentiel pour cette activité notamment la bonne répartition des tâches avant le démarrage.

Temps de mis en place : Entre la première information par l'organisateur et la tenue du salon, il faut environ un mois pour la mise en place de l'activité. Le temps effectif de préparation n'est pas d'un mois, mais il y a besoin d'une période de temps suffisamment large pour les différents allers-retours entre l'organisateur, le siège et le terrain. Lorsque cette activité est faite en interne par l'AMSSF/MC (sans partenariat avec le Centre Mohamed VI), il faut prévoir un mois supplémentaire de mise en place notamment pour le processus de sélection (choix des critères et choix des participants) car celui-ci engage l'AMSSF/MC, il doit être équitable et légitime aux yeux des clients.

Savoir-faire et compétences : Plusieurs compétences sont nécessaires pour assurer un appui à la commercialisation de qualité. En premier lieu, des connaissances en marketing sont importantes, notamment pour conseiller les clients sur la conception du produit et sur le packaging. Il faut des compétences en communication et une pédagogie adaptée à chaque client pour les convaincre de l'utilité de participer à un salon ou pour convaincre les maris de l'intérêt de la participation de leur femme. Enfin, des compétences en gestion des conflits et en médiation sont essentielles en particulier lors des salons (cf. ci-dessous).

II) Analyse

A) ÉLÉMENTS CLÉS :

Le partenariat : Pour la mise en place de l'activité, au début au moins, il apparaît indispensable de passer par un partenaire qui a une expertise en la matière. Il faut une expérience dans l'organisation logistique, dans la formation à la commercialisation et aussi avoir une certaine notoriété auprès du public. Cela assure à la structure un accompagnement de qualité et assure aux clients la vente de leurs produits. Il y a une expertise dans l'appui à la commercialisation qu'il faut d'abord aller chercher chez des partenaires spécialisés avant de se lancer sur une organisation en interne.

Identification : L'identification des participants potentiels parmi les clients est le moment clé. Il faut faire cette identification en fonction des besoins du client. Par exemple, il est plus utile de privilégier les clients qui ne font pas de commercialisation ou qui vendent les produits seulement chez eux car leur participation aura un effet levier très important (création d'un emballage, création d'une carte de visite, etc.). Contrairement à ceux qui font déjà de la commercialisation pour qui ça aura «seulement» un effet générateur de revenu.

Transparence et confiance : Il est essentiel d'être transparent sur tous les points avec le client pour créer un climat de confiance et éviter les désillusions. Par exemple sur l'explication du processus de sélection, sur l'organisation du salon, sur les frais à engager, sur ce que ça peut lui rapporter ou non, etc.

Vision à long terme : Le suivi et l'accompagnement individualisé du client pendant et après le salon, favorisent l'impact à long terme. Au-delà de l'efficacité à court terme par la vente de produits pendant le salon, il faut réfléchir à l'accompagnement du client pour une amélioration à long terme de l'activité. Cette vision à long terme permet aussi de fidéliser les clients et d'assurer leurs engagements auprès de l'AMSSF/MC.

B) OBSTACLES ET RISQUES :

La préparation des clients : Plusieurs cas particuliers potentiellement problématiques sont à prendre en compte afin de les anticiper. Tout d'abord, il peut arriver qu'un client annule sa participation au dernier moment par manque de stock, ou par manque de motivation. Autre situation, un client peut venir accompagné par une ou plusieurs personnes alors que ce n'est pas prévu, ce qui peut poser plusieurs difficultés (hébergement, carte d'accès au salon, etc.). Une bonne information et préparation des clients doit permettre de se prémunir contre ces difficultés.

Risques liés au salon : Pendant le salon, d'autres risques apparaissent, notamment le risque de vol ou de perte de produits pendant le rangement ou l'installation des stands, la présence d'un accompagnant est donc essentielle pour éviter ces problèmes. En outre, il peut également y avoir des conflits avec les autres associations présentes sur le salon car le placement des clients sur les stands peut poser des problèmes de concurrence ou d'inégalité de visibilité. Enfin, il arrive parfois qu'il y ait des conflits entre clients de l'AMSSF/MC là encore pour des raisons de concurrence entre produits ou de visibilité des stands. C'est pour ces situations que des connaissances en gestion de conflits et en médiation sont importantes.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES :

Permettre la participation de tous : A l'avenir, l'AMSSF/MC voudrait permettre à toute sa clientèle de participer aux salons par leurs propres moyens s'ils ne sont pas sélectionnés par le centre. Par exemple pour le Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) il n'y a que 6 à 8 clients sélectionnés par le centre Mohamed VI pour y participer. Pour autant, même pour les clients «non sélectionnés» la participation même payante est un investissement rentable car cela permet d'écouler une grande partie de la production sur un salon très fréquenté comme celui-ci. Cette démarche rentre également dans la politique de développement de l'autonomie du client de l'AMSSF/MC.

Internaliser l'activité : L'association réfléchit également à la programmation de salon et foires de manière indépendante. Forte de son expérience grâce au partenariat avec le centre Mohamed VI elle veut maintenant internaliser certains événements comme elle l'expérimente déjà avec la journée de la femme. Cela pour répondre à plusieurs limites du partenariat avec

le centre Mohamed VI (seulement 5 à 6 rencontres à l'année, une minorité de clients sélectionnés, certains domaines d'activité et donc certains clients pas couverts, une courte durée des salons, etc.). Un espace de commercialisation autonome, permanent et géré en interne permettra la commercialisation du plus grand nombre.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE

Une caractéristique forte de l'activité d'appui à la commercialisation de l'AMSSF est la présence et le partenariat avec le centre Mohamed VI qui est un organisme public d'appui à la micro finance au Maroc notamment via l'organisation de salons et de foires. Ce partenariat et l'existence d'une telle structure facilite grandement la mise en place de cette activité pour les associations de microcrédit comme l'AMSSF/MC. Par ailleurs, au Maroc, la culture des salons est présente ce qui assure à ces événements de toujours rencontrer un certain succès et donc de bons résultats de vente pour les participants■

Processus d'appui à la commercialisation AMSSF/MC



APPROCHE FILIÈRE :

EXEMPLE DE LA FILIÈRE LAITIÈRE

PERSONNES RENCONTRÉES



MME CHIRAZ BACCAR : ANCIENNE ANIMATRICE DU «PROJET FILIÈRE AU KEF» À L'UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

MR MOHAMED MEFTIHI : ANIMATEUR DU «PROJET FILIÈRE À TAKELSA» À L'UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

MR JILANI BEN ABID : BÉNÉFICIAIRE ET REPRÉSENTANT DU COMITÉ DES BÉNÉFICIAIRES DE TAKELS



I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

L'objectif du projet est de renforcer et d'organiser la filière pour pérenniser l'activité de ses acteurs; à travers l'appui aux différents maillons (production, transformation, distribution) et par l'accompagnement et l'organisation collective de toutes les parties prenantes du secteur.

Le besoin : En 1998, l'UTSS lançait un projet de soutien aux AGR (Activités Génératrices de Revenus) par l'élevage bovin laitier. Ce projet a permis de créer un bassin laitier dans la région. Cependant, au fil des années, avec le développement de l'activité, des problèmes de débouchés et d'écoulement des produits sont apparus. L'UTSS a mis en place l'approche filière pour répondre à l'émergence de ce besoin d'accompagnement.

Le résultat : C'est d'abord l'amélioration et l'augmentation de la production par le renforcement des producteurs mais aussi la réduction de la perte grâce à la structuration et au renforcement des débouchés. Le résultat à long terme est de garantir l'autonomie des producteurs et des acteurs de la filière.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Le diagnostic participatif : Au début du projet, l'animateur fait une étude de la situation (unités de productions, situation sanitaire, difficultés, délimitation de la zone, acteurs locaux présents, etc.). Puis il consulte la population cible en plusieurs étapes : état des problèmes, recherche des causes et priorisation des solutions; les partenaires locaux; et in fine l'UTSS-Programmes de Développement, valide. Cette démarche fait référence à l'approche décrite dans la fiche «Diagnostic participatif».

Le renforcement des maillons de la filière : Ce renforcement s'opère sur trois niveaux :

- 1. Le renforcement de la production :** Cette activité comprend le soutien à l'installation d'unité de production (octroi d'une génisse et accompagnement à l'installation). Les bénéficiaires sont sélectionnés sur critères sociaux et techniques, sur le potentiel d'élevage (local, terrain) et sur leur participation aux formations de l'UTSS (à l'élevage, à la gestion de la micro entreprise, etc.).
- 2. Le renforcement du niveau intermédiaire :** Il comprend la mise en place d'un «point de froid à la ferme» qui permet de conserver le lait et donc d'éviter les pertes. C'est une citerne installée chez un éleveur du projet et qui permet à tous les éleveurs voisins d'y conserver le lait. L'éleveur qui gère ce point prend une commission sur la vente aux centres de collecte. Il y a aussi eu la mise en place d'un atelier de fromagerie pour minimiser les pertes.
- 3. Le renforcement des débouchés :** Ce sont les centres de collecte qui assurent le débouché et l'écoulement de la production, ils revendent par la suite le lait aux industriels agroalimentaires. Ce sont généralement des acteurs privés individuels ou collectifs. L'UTSS ne gère pas ces centres mais elle les appuie financièrement (crédit à l'installation) et techniquement notamment à travers des formations afin d'améliorer leurs capacités de gestion et ainsi leur pérennité.

Le centre professionnel technique agricole, appelé «centre d'appui aux petits éleveurs bovins laitiers», c'est l'entité en charge de l'accompagnement, de l'information et de la sensibilisation. Il est rattaché au centre d'appui à la vie communautaire (cf. fiche centre d'appui à la vie communautaire).

«C'est notre rôle de mobiliser les idées que ce soit celles des partenaires techniques ou de la population»

Mohamed Meftehi

Il comprend également un point d'approvisionnement en intrants agricoles. Les activités du centre sont planifiées par le comité de gestion. Il est ouvert pendant les heures de travail de l'animateur.

Le comité de gestion du centre : Il peut s'assimiler au comité de pilotage du projet. Il est composé du comité des bénéficiaires, des partenaires techniques (le commissariat régional de développement agricole-CRDA, l'office de l'élevage et des pâturages-OEP), des partenaires professionnels (inséminateur, vétérinaire, etc.) et de l'UTSS (animateur projet et parfois un représentant de la l'UTSS-Programmes de Développement centrale). Sous la responsabilité de l'animateur projet, il se réunit périodiquement pour voir l'avancée des activités et des résultats, analyser les difficultés, valider les décisions et planifier les activités à venir.

Le suivi : L'animateur élabore un rapport de suivi technique mensuel sur la situation des bénéficiaires (niveau de production, suivi sanitaire, etc.). Ces informations sont collectées lors des visites de terrain. Sur les deux jours de suivi hebdomadaire des bénéficiaires, l'animateur rencontre environ 25 bénéficiaires, soit une centaine de bénéficiaires au moins une fois par mois. Ces visites permettent aussi de détecter les nouveaux problèmes. Ce rapport dresse également l'état du fonds de soutien et du plan d'action (formation, sensibilisation, accompagnement, etc.). Il est transmis à l'administration centrale (UTSS Programmes de Développement) et au comité de gestion du centre.

L'accompagnement technique : Il prend surtout la forme de formations délivrées par les partenaires. Celles-ci sont adaptées selon les saisons et les besoins grâce au suivi de proximité fait par l'animateur et par le comité des bénéficiaires. Par exemple en cas d'épidémie, la remontée d'information permet de planifier une formation par le vétérinaire sur la maladie en question. En cas de mise en place d'un nouvel outil, le CRDA vient faire une formation pour le présenter. Par ailleurs, l'animateur assure un accompagnement quotidien pendant ses visites de terrain (conseils, information, etc.).

L'accompagnement financier : L'animateur accompagne les bénéficiaires dans le développement de leur activité (extension, construction, diversification) notamment via le «fonds de soutien». Ce fonds est alimenté par le remboursement de la valeur des génisses octroyées aux bénéficiaires au début du projet. Le remboursement se fait à taux zéro, échelonné en fonction de la production.

Une fois le crédit remboursé à 100% le bénéficiaire peut demander un emprunt pour développer son activité. Dans un premier temps, le comité des bénéficiaires accompagné de l'animateur étudie la demande puis transmet un rapport à l'administration centrale qui donne son accord final pour l'octroi.

C) MOYENS

L'animateur projet : Il est à temps plein sur le projet. Il est en charge du suivi de production, de l'accompagnement des bénéficiaires, de l'animation du centre, du relais entre les partenaires et les bénéficiaires et du suivi administratif. C'est lui qui met en œuvre le plan d'action décidé par le comité de gestion. Il doit posséder des compétences techniques en fonction de la filière, ici en agronomie et en élevage bovin, ainsi qu'en animation, de facilitation et pilotage de projet pour en gérer les différentes facettes.

Le comité de bénéficiaire : Il est composé de 3 personnes au Kef et de 5 à Takelsa. Ils sont élus par l'ensemble des bénéficiaires qui les choisissent suite aux consultations du diagnostic participatif en fonction leur légitimité, de leurs compétences et de leur représentativité. Il a un rôle d'accompagnement et de représentation des bénéficiaires. (cf. témoignage ci-dessous)

Temps de mise en place : Au Kef, il a fallu trois ans pour la mise en place du projet, du diagnostic à la mise en œuvre. La période la plus longue est le renforcement de la production notamment l'approvisionnement en génisses agréées. Le temps de mise en place varie en fonction de l'activité.

Temps de travail : Sur une semaine de travail type pour l'animateur, deux journées sont consacrées au suivi des bénéficiaires, une journée pour la planification et la rédaction des rapports et enfin deux jours pour la coordination avec les partenaires et l'administration de l'UTSS.

«Il y a des cas réussis de bénéficiaires qui ont commencé avec une génisse et qui sont devenus de vrai entrepreneur grâce au fonds de soutien. Ils ont maintenant leur propres centre de collecte, leurs salariés, etc.»

Chiraz Baccar

II. ANALYSE

A) ÉLÉMENTS CLÉS

La participation des bénéficiaires : Elle favorise l'appropriation du projet par les acteurs, c'est l'élément indispensable à la réussite du projet, pour l'UTSS (Programmes de Développement) l'approche participative est le moteur du projet.

«Si les personnes ne sont pas convaincues de la nécessité de mettre en place une filière, si elles n'en ressentent pas le besoin, je crois que le projet ne marchera pas»

Chiraz Baccar

L'implication des partenaires : Il faut profiter de tous les potentiels de la localité pour que la filière fonctionne, aussi bien techniques que professionnels. Il y a une complémentarité et une implication qu'il faut aller chercher pour assurer la réussite du projet. C'est pourquoi le diagnostic technique d'identification des acteurs réalisé au début par l'animateur est essentiel.

B) RISQUES ET OBSTACLES

La difficulté d'internaliser les centres de collecte : Au début du projet, l'UTSS (Programmes de Développement) a mis en place en interne un centre de collecte en coopérative mais celui-ci a dû fermer car sa gestion était compliquée et dépassait le cadre de travail de l'animateur. Le choix a été fait de soutenir le développement et le renforcement des acteurs externes qui voulaient faire de la collecte. C'est un renforcement externe d'un maillon de la filière qui été opéré.

Les rôles multiples de l'animateur : Dans la relation avec les bénéficiaires il y a une ambivalence entre l'aspect conseil et accompagnement et le volet recouvrement et remboursements. Comme le remboursement est adapté à la production pour ne pas asphyxier le bénéficiaire, ce dernier peut être tenté de donner des fausses informations sur la production pour éviter le remboursement. Il est donc indispensable d'entretenir de bonnes relations avec les bénéficiaires et d'être transparent quant aux différentes missions.

Il est par ailleurs possible de compléter l'information donnée par le bénéficiaire en faisant appel au comité des bénéficiaires ou en sollicitant le sens de l'observation de l'animateur. Au niveau des relations avec les administrations, il faut rendre compte à l'UTSS-Programmes de Développement centrale mais aussi aux différents partenaires locaux dont les objectifs et contraintes peuvent être différents; il est donc parfois difficile de satisfaire tout le monde.

L'engagement discontinu des partenaires publics : Une des difficultés rencontrées durant le projet est l'alternance de représentants différents à chaque réunion du comité de gestion. Cela pose des problèmes de fluidité et de niveau d'information qui ralentissent le projet. Des conventions cadres sont signées au niveau national entre l'UTSS et ces partenaires mais elles ne sont pas toujours adaptées aux projets. L'implication et la stabilité de ces acteurs dépend donc beaucoup de la relation que crée l'animateur avec eux. Pour motiver ces relations l'animateur doit mettre en avant la contrepartie du partenariat car si l'UTSS a besoin des pouvoirs publics, ces derniers ont besoin de l'UTSS pour accéder à la population de ces zones enclavées.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Le renforcement du réseau : Une amélioration envisageable consisterait à mettre en place une plateforme internet regroupant les bénéficiaires et les acteurs de la filière. Cela permet d'échanger d'avantage d'informations et de mettre en relation les producteurs avec d'autres acteurs. Par ailleurs, l'insertion de professionnels de l'industrie laitière dans le réseau, notamment via le comité de gestion, pourrait permettre d'améliorer les opportunités de débouchés.

La séparation des tâches : L'idéal serait d'avoir un animateur terrain et un coordinateur projet. Cela permettrait d'approfondir et d'organiser le travail opérationnel d'accompagnement et de suivi des bénéficiaires d'une part, et le travail de coordination et d'organisation du réseau des différents acteurs d'autre part.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE

Spécificités de la filière laitière : La filière laitière peut être implantée sur une micro zone ce qui facilite la mise en place (diagnostic, déplacement) contrairement à l'autre approche filière de l'UTSS sur les apiculteurs qui s'étale sur tout le territoire national. En outre, la filière laitière en Tunisie n'est pas suffisamment réglementée, ainsi de nombreux centres non-agrésés ou encore des acteurs informels perturbent l'organisation du secteur, ce qui a notamment pour effet de générer des variations de prix (le plus souvent de l'inflation) et ainsi de nuire à la stabilité du marché■

Mr . Jilani Ben Abid, bénéficiaire et représentant du comité des bénéficiaires de Takelsa raconte son expérience :

Pour lui, le comité des bénéficiaires a pour rôle d'encadrer les bénéficiaires. Au sein du comité il est en charge des déplacements sur le terrain pour voir les bénéficiaires, recueillir des informations et les transmettre. C'est la première fois qu'il était associé en tant qu'acteur à un projet. Il y a des réunions avec les partenaires régulièrement, par exemple tous les 15 jours avec le vétérinaire afin d'adapter les formations aux besoins; entre trois et quatre fois par an il y a des réunions avec le CRDA là aussi pour le transfert d'information du terrain. Le comité de Takelsa représente environ 70 producteurs (contre 100 au Kef), tous les quinze jours il consacre 2 journées à faire «la tournée» des bénéficiaires pour recueillir les informations. Par ailleurs, il est possible de l'appeler par téléphone pour faire remonter une information urgente. Si au début il a pu rencontrer des difficultés pour entretenir la motivation des bénéficiaires il pense que le comité a joué un rôle très important dans la réussite du projet. D'un point de vue personnel, grâce au fond soutien ***il a pu emprunter et développer son activité***, il possède aujourd'hui 4 vaches et 3 veaux. Quant aux perspectives d'amélioration, il pense que la mise en place d'un point de vente interne à la filière permettrait de la pérenniser.

ÉTUDE RAPIDE DE MARCHÉ (EMR)

PERSONNES RENCONTRÉES



FAIZA OUIBRAHIM COORDINATRICE DU PROJET GEPE AU CIDDEF



UNE DAME BÉNÉFICIAIRE DE LA FORMATION

I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

L'objectif de la formation à l'étude rapide de marché est de favoriser l'identification de nouveaux champs professionnels et de réfléchir à comment les investir. L'objectif spécifique lié au projet GEPE était d'inciter les femmes à investir de nouveaux champs d'activité notamment masculinisés.

Besoins : Pour le CIDDEF, cet outil répond à la nécessité de délivrer une formation simple et adaptable à tout public permettant de faire remonter des résultats sans faire appel à un formateur extérieur spécialisé. Pour les bénéficiaires cette formation répond au besoin de générer des revenus supplémentaires par l'amélioration et/ou la diversification de leur activité.

Résultats : Le CIDDEF a dispensé une formation aux bénéficiaires d'une association partenaire, un public mixte (mais principalement féminin) qui avait déjà une activité économique. C'est à partir de cette expérience que cette fiche de capitalisation est réalisée. Si le résultat attendu était l'identification de nouveaux secteurs, l'activité a surtout permis la diversification et la structuration de la réflexion sur l'activité déjà exercée permettant une amélioration du revenu. L'autre résultat est l'empowerment social, notamment des participantes. Ce que confirme Mme Chafia Abdelbaki, précisant que la formation a renforcée son estime de soi et sa capacité à prendre des décisions.

«L'EMR permet de réfléchir, il ne suffit pas de dire «ce créneau-là est porteur», il faut voir s'il y a la possibilité et la capacité de l'investir et si tu ne l'as pas comment faire pour y arriver»

Faiza Ouibrahim

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Mise en place et planification : Comme le CIDDEF ne travaille pas directement avec un public en insertion, la première étape était d'identifier un partenaire avec lequel mettre en place la formation. Le partenariat s'est formalisé au travers d'une convention avec l'association de Batna qui accompagne des porteurs de projets (principalement des femmes) dans le développement de leurs activités économiques. Le partenaire assurait la logistique (restauration, inscriptions, etc.) et la sélection des participants qui s'est basée sur l'existence de l'activité économique. La sélection était volontairement mixte avec le désir d'avoir une majorité de femmes. Le CIDDEF, était en charge de la préparation et de l'animation de la formation. Celle-ci s'appuie sur un manuel élaboré par le BIT et réadapté au contexte algérien. Cette formation se déroule sur trois demi-journées en groupe et une demi-journée sur le terrain.

Première demi-journée : Suite à la présentation «brise-glace» des participants, de leurs activités et de leurs attentes, la formation commence par la présentation d'un problème fictif auquel les participants doivent trouver des solutions collectivement. Par brainstorming le groupe propose plusieurs solutions puis les étudie unes à unes (points positifs et négatifs) afin d'arriver à la solution optimum. Cela permet d'intégrer la démarche de la formation car c'est la même qui sera utilisée pour leurs projets. Ensuite, les participants énumèrent les problèmes qu'ils rencontrent dans leur activité. Cette partie permet entre autres de se rendre compte de la concurrence des produits sur leur marché et de la nécessité d'y répondre par de nouveaux produits ou par leur amélioration. Il leur est ensuite demandé d'énumérer les moyens de trouver de nouvelles idées (interroger les clients, visiter des entreprises, etc.). La première journée se termine par la recherche de trois nouvelles idées de produits pour leur activité qu'ils présentent ensuite devant le groupe. Les participants posent des questions et discutent des aspects positifs (par exemple la faible concurrence) et négatifs (par exemple des matériaux coûteux) de chaque produit. Chacun devra proposer une idée viable à partir des trois présentées pour le lendemain.

«L'idée c'est vraiment de les faire réfléchir à des solutions et de leur faire comprendre qu'une activité ou une entreprise peut résoudre ce problème»

Faiza Ouibrahim

Par exemple pour Mme Chafia Abdelbaki qui fabrique des vêtements de mariage, lui est venue l'idée d'ouvrir une salle pour l'organisation des mariages.

La deuxième demi-journée : Après avoir fait un bilan de la première journée les participants présentent le produit choisit parmi les trois, le groupe rediscute des éléments positifs et négatifs et de comment les surmonter. Vient ensuite la préparation de l'étude de marché, étape par étape, ils travaillent sur leur produit : ils déterminent où trouver la matière première, à quel prix, où vendre, à quels consommateurs, quel emballage, etc. Puis, il leur est demandé d'identifier les personnes ressources pouvant apporter des informations complémentaires (clients potentiels, fournisseurs, producteurs, etc.) et de penser aux questions à leur poser. L'après-midi qui suit est consacrée à l'enquête de terrain pour tester le produit et vérifier les exercices faits plus tôt. Individuellement, ils vont à la rencontre des personnes ressources (consommateurs potentiel pour tester l'écoulement du produit, fournisseur pour l'approvisionnement, etc.). Cela permet une étude de marché qui prend en compte les consommateurs pour ne pas «produire pour produire». Les informations peuvent aussi être recueillies par téléphone pour simplifier les déplacements.

Troisième demi-journée : Chaque participant présente les résultats de l'enquête devant les autres qui les commentent et discutent, s'en suit un brainstorming pour trouver des solutions aux difficultés récurrentes rencontrées sur le terrain. Le formateur présente ensuite aux participants le plan de développement de leur produit (estimer les coûts, comment les couvrir, comment fixer le prix, etc.). La session se termine par un moment de feedback et d'évaluation.

«Avant, quand j'avais une idée, je ne savais pas comment faire, la formation permet de suivre un chemin et de ne pas avoir peur de t'y engager».

Chafia Abdelbaki

Suivi : Par la suite, lors d'événements organisés ou de visite de terrain dans l'association pour d'autres activités GEPE, Faiza Ouibrahim a fait un suivi informel de la formation qui lui a permis de prendre connaissance des résultats. Par exemple, une femme qui prépare la graine de couscous qu'elle ne vendait avant que chez elle et sur commande a élargi son circuit de distribution, elle vend aujourd'hui aux commerçants grossistes ce qui lui permet d'améliorer son revenu.

C) RESSOURCES

Temps : Le temps de travail effectif pour la préparation (coordination avec le partenaire et apprentissage de la méthode) a été de deux semaines, à quoi il faut rajouter les trois jours de formation. La mise en place a été rapide car suite aux expériences des autres activités GEPE, le CIDDEF avait déjà identifié l'association comme un bon partenaire potentiel pour cette activité. Une fois la décision prise de faire cette activité, il a fallu un mois pour la mettre en place (identification, préparation, réalisation).

Personnel et compétences : Que ce soit pour la préparation ou pour l'animation, le travail s'est fait en binôme par deux salariés du CIDDEF avec une répartition équitable des tâches. La principale compétence nécessaire pour la préparation c'est la capacité d'apprentissage, car ils n'avaient jamais utilisé cette méthode, il fallait donc être capable de s'en imprégner et de la comprendre. Ensuite, des compétences logistiques et de coordination pour le partenaire ont été mobilisées. Enfin, pendant la formation il fallait bien évidemment solliciter des compétences pédagogiques et de communication.

La formation (salle, restauration, etc.) était prise en charge par le CIDDEF dans le cadre du projet GEPE.

II) Analyse

A) ÉLÉMENTS CLÉ

La mixité est un plus pour la formation notamment pour l'identification de nouveau champ d'activité. Comme le confirme Faiza «les femmes d'elles-mêmes n'ont pas l'idée de s'orienter vers l'agriculture ou le bâtiment, la mixité permet d'ouvrir les yeux sur ces métiers». Cela permet un champ de réflexion plus large du groupe et favorise également le pouvoir d'expression des femmes qui s'expriment devant des hommes et travaillent avec eux, ce qui fait tomber des barrières.

Une formation participative : Dans cette formation, la participation est essentielle, l'animateur doit veiller à faire participer tout le monde. Pour cela il doit adapter la formation et essayer d'accrocher tous les participants en adoptant un bon rythme et en faisant des exercices adaptés. Il faut parfois aller chercher certaines personnes timides pour qu'elles s'expriment autant que les autres.

L'adaptation au public : C'est aussi un élément important et pour cela, il est nécessaire de connaître les caractéristiques de la population et de la région à l'avance. Cela peut se faire avec le partenaire mais aussi par des recherches documentaires. La méthode en elle-même a été très peu adaptée par le CIDDEF, c'est surtout la façon de faire qui a été travaillée. Par exemple, la région ciblée est assez conservatrice quant au rôle de la femme dans le foyer, il fallait donc adapter l'organisation de la formation pour permettre aux femmes de pouvoir s'occuper des enfants.

B) DIFFICULTÉS ET OBSTACLES

Mauvaise compréhension des attentes par les bénéficiaires : Le premier jour, vingt personnes étaient présentes mais cinq sont parties car elles pensaient qu'un financement intervenait à la fin de la formation. Pour faire face à cela il est nécessaire de s'assurer que le partenaire explique bien les enjeux et les objectifs de la formation aux bénéficiaires avant leur inscription.

Le manque d'esprit d'entrepreneuriat : Pour le public qui a suivi la formation, la dimension de concurrence et d'entrepreneuriat a été compliquée à assimiler. Même si cette méthode de formation est simple et adaptée à ce type de public il y a un vrai obstacle et en même temps un vrai enjeu à faire

«On s'adapte et on essaye de leur faciliter les choses pour que ça fonctionne, il ne faut pas être strict sur la manière de faire des choses»

Faiza Ouibrahim

passer ces notions commerciales et d'innovation. Parmi les participants, la plupart étaient des femmes couturières avec une activité domestique et informelle, leur esprit d'entrepreneuriat n'était pas forcément très développé. L'enjeu était qu'elles comprennent que si elles font toutes la même activité dans une même localité elles perdent de l'argent

Difficulté pour orienter vers de nouveaux secteurs : L'objectif spécifique de faire investir de métiers masculinisés par les femmes n'a pas été atteint. Le bouleversement est trop important, leur montrer une nouvelle façon de voir leur activité et les aider à se diversifier est déjà un résultat important. En effet, pour ceux qui ont déjà un métier c'est compliqué de changer complètement d'activité car ils ont déjà des compétences et des connaissances dans un domaine bien précis. Il leur est difficile de quitter leur secteur et donc de se priver d'un revenu pour se former à une autre activité. Il faut donc adapter les objectifs à la réalité et à la faisabilité.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Clarifier les enjeux de la formation avec le partenaire et avec les futurs participants apparaît essentielle pour le futur, notamment sur la question du financement post-formation par le CIDDEF. Dans l'idéal le formateur doit se déplacer dans la localité à l'occasion d'une réunion d'information pour présenter la formation et ses objectifs et connaître les attentes des futurs participants.

Poursuivre l'accompagnement : Une amélioration possible, permettant entre autre de faire face à l'attente de financement, serait de prévoir avec le partenaire d'accompagner les bénéficiaires dans la réalisation de leurs projets notamment par le financement du nouveau produit ou a minima par le financement d'un prototype. C'est un élément à envisager dans les futurs partenariats.

D) SPÉCIFICITÉS

La zone d'intervention est une zone rurale à caractère agricole et plutôt conservatrice à laquelle il a fallu s'adapter. L'activité économique est importante dans cette région du fait de l'implantation de casernes militaires. Cette formation s'adapte à tout le monde, il n'y a pas de public spécifique pour lequel cela fonctionne. Participer à la formation ne demande pas de connaissances particulières et ne demande pas de savoir lire et écrire. Ces spécificités facilitent l'utilisation de l'outil■

02 - Volet accès aux services

CENTRE D'APPUI À LA VIE COMMUNAUTAIRE :

L'EXEMPLE DU CENTRE D'AFEF

PERSONNES RENCONTRÉES



MME AFEF NACERI : COORDINATRICE DU CENTRE D'APPUI À LA VIE COMMUNAUTAIRE DE BÉNI ZALTEN À L'UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

MR LOTFI MASSOUDI : CHARGÉ DE LA PLANIFICATION, DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF ET DES ÉTUDES À L'UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT



I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS BESOINS ET RÉSULTAT

L'objectif est de rapprocher les services d'action sociale de la population, notamment des personnes les plus vulnérables et isolées. Même si le centre est accessible à tous il y a des groupes cibles, comme les petits agriculteurs, les femmes et les enfants pour lesquels l'UTSS agit en priorité.

Besoins : Le constat à l'origine se fonde sur l'isolement : par exemple lorsqu'un vétérinaire venait dans une région, il n'avait pas d'espace pour recevoir et former la population. C'est ainsi qu'est née l'idée de créer un lieu pour la communauté qui répond au besoin d'accès aux services et à l'information desquels elle est éloignée. Par exemple, le centre où travaille Afef Naceri se trouve à environ 45 kms de Gabes, l'agglomération la plus proche.

Le résultat : C'est la mise à disposition de services d'appui et le renforcement du lien social dans la communauté. Parmi ces services on trouve des journées d'information et sensibilisation pour les agriculteurs, des journées de sensibilisation sur l'hygiène et la santé de base avec le planning familial,

des formations techniques (agriculture, artisanat, etc.), des journées de sensibilisation sur les droits des femmes, des clubs de loisir (théâtre, danse), des cafés citoyens, des cours de soutien pour les élèves, des télé-centres (cf. fiche télé-centres) ou encore des GDA (Groupements de Développement Agricole).

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN PLACE

La mise en place du centre suit un processus décrit en détail dans la fiche de capitalisation intitulée «diagnostic participatif de création d'un centre communautaire». La présente fiche s'attache à expliquer le fonctionnement interne d'un centre une fois celui-ci en activité.

Identification et actualisation des besoins : En s'appuyant sur le diagnostic participatif de création du centre, l'identification des besoins, une fois le centre en fonction, consiste principalement à actualiser les informations et à identifier de nouvelles attentes. Pour cela, des réunions avec la population s'organisent en moyenne une fois par mois. Au début, l'initiative de ces réunions venait du coordinateur mais maintenant que la population est habituée au fonctionnement du centre, l'initiative vient d'elle, les habitants se rendant au centre pour exprimer la volonté de se réunir sur un sujet en particulier. L'information sur l'évolution des besoins peut également être recueillie de manière informelle lors des différents échanges avec les bénéficiaires.

Planification et information : Une fois le besoin identifié, le coordinateur cherche les moyens d'y répondre. En fonction de l'activité demandée il se tourne vers le siège de l'UTSS, vers les bénévoles ou vers les partenaires. Lors des réunions, la population détermine la période pendant laquelle elle souhaite que l'activité prenne place (en fonction des saisons, des fêtes locales, etc.); puis la planification est finalisée en fonction de la disponibilité des locaux et des prestataires des activités (UTSS-Programmes de Développement, bénévoles ou partenaires techniques et professionnels).

Si la plupart des inscriptions aux activités se font au moment des réunions, d'autres outils sont utilisés pour diffuser l'information (affichage dans le centre, présentation orales informelles). Des personnes ressources peuvent également être sollicitées pour diffuser l'information autour d'elles, ce sont des personnes identifiées comme les «leaders» d'une localité.

Réalisation et exécution : Les activités qui suivent le processus décrit ci-dessus sont les activités gérées en autonomie par le centre. Ce sont

principalement les activités de formation, de sensibilisation, de soutien scolaire ou encore de club de loisir. Les activités de formation ou sensibilisation sont soit effectuées par l'UTSS directement soit par les partenaires locaux comme le comité régional de développement agricole-CRDA. Une formation concerne en moyenne entre 15 et 20 bénéficiaires, leur participation aux formations comme aux autres activités est gratuite.

Pour le centre de Gabes des conventions régionales ont été signées avec ces partenaires en plus des conventions nationales, ce qui facilite la planification des activités. Pour les activités des clubs loisirs ou pour les cours de soutien scolaire, c'est la population locale (bénévoles du centre) qui est sollicitée. A noter que le centre de Gabes collabore depuis peu avec d'autres associations tunisiennes notamment pour la mise en place de cafés citoyens.

Par ailleurs, il est important de préciser qu'en plus des activités gérées en autonomie par le centre décrites ci-dessus, de nombreuses autres activités issues de projets ponctuels comme le projet GEPE sont proposées. Ces projets initiés par le siège de l'UTSS-Programmes de Développement sont également basés sur l'identification des besoins faite au moment du diagnostic participatif de création du centre. Ces activités sont financées par les projets, planifiées en collaboration avec le siège de l'UTSS-Programmes de Développement puis exécutées par le centre. C'est pourquoi nous ne les qualifierons pas d'activité «gérées en autonomie» et que nous n'avons pas décrit les processus de mise en place car celui-ci dépend des projets.

Evaluation : Suite aux activités, une évaluation à chaud informelle est faite pour voir les éventuelles améliorations à apporter. Les différents échanges avec les bénéficiaires en dehors des activités permettent également de ressortir des éléments d'évaluation. Ces éléments sont consignés dans les rapports de suivi mensuel des activités.

«Parfois, la coordination exige un certain relationnel, avec les partenaires techniques notamment [...] on travaille en équipe, on fait la planification ensemble, je pense que c'est essentiel»

Afef Naceri

C) MOYENS

Travail d'équipe : Dans les centres équipés d'un télé-centre (TC), il y a un coordinateur du centre et un animateur télé-centre. De plus, ces centres étant investis par la population, de nombreux bénévoles viennent en appui aux salariés notamment pour les clubs de loisir, le soutien scolaire et même dans la logistique de certaines activités de formation.

Le coordinateur organise la gestion des différentes activités, des bénévoles et de l'animateur TC. Il fait le lien avec le siège de l'UTSS-Programmes de Développement (rapport de suivi mensuel des activités). L'animateur TC est principalement sur la mission télé-centre (cf. fiche «télé-centres») mais il peut parfois appuyer l'organisation et la coordination d'autres activités.

Compétences : Les différentes activités et facettes du métier de coordinateur nécessitent de nombreuses compétences. Parmi les plus sollicitées on trouve les connaissances en informatique, en gestion administrative et en management de projets. Des compétences en pédagogie, en communication et en approche participative sont aussi essentielles pour impliquer la population dans le centre. Enfin, être au courant de l'actualité et de l'évolution de la société permet également de s'adapter aux changements.

Temps quotidien : Pour Afef Naceri, un ou deux jours par semaine sont suffisants pour le travail qui concerne les activités «gérées en autonomie» par le centre. Le reste du temps hebdomadaire est consacré aux projets et à la planification des activités des projets comme le projet GEPE.

Temps de mise en place : Pour la mise en place d'une activité «gérée en autonomie», entre la proposition et la réalisation la durée peut varier d'une semaine à un mois. Cela dépend de la disponibilité du prestataire mais aussi de l'urgence de la demande. En outre, pour les activités plus conséquentes comme les formations techniques agricoles qui peuvent aller jusqu'à vingt jours de formation, la mise en place est plus longue car il faut faire coïncider les disponibilités de tous.

Ressources matérielles : Le centre de Gabes est composé d'une salle de réunion, d'une bibliothèque, d'un espace de formation, d'un espace télé-centre (avec six ordinateurs). Il y a un bureau pour le coordinateur ainsi qu'un espace pour le GDA. Le financement du centre (personnel permanent et frais administratifs) est assuré par le siège. Les activités réalisées en autonomie sont financées dans le cadre du fonctionnement du centre ou des conventions avec les partenaires. Les autres activités liées aux projets sont financées par ces derniers.

II) Analyse

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Une réponse adaptée aux besoins : Il apparaît essentiel que les activités soient issues des besoins exprimés par la population afin d'assurer la réussite des activités.

«Pour moi ce qui est indispensable c'est que la population trouve son intérêt à travers le centre [...] les activités répondent aux besoins, ce ne sont pas des activités parachutées»

Afef Naceri

L'implication des bénéficiaires :

Aujourd'hui, un des facteurs de réussite est que la population est habituée au fonctionnement du centre. Désormais, c'est elle qui est le plus souvent à l'initiative des activités. Le contact permanent et la confiance créée avec la population favorisent cette implication.

Le respect des engagements : C'est un autre élément indispensable au bon fonctionnement du centre. Le coordinateur doit être clair sur la marge de manœuvre. Quand un besoin s'exprime il faut dire si le centre est en mesure d'y répondre de manière certaine ou s'il va essayer d'y répondre, cela afin d'éviter les désillusions et la perte de confiance.

Réseau et partenariat : Les partenariats et le réseau qui entourent le centre est indéniablement un des facteurs de réussite. C'est ce réseau qui sollicite les partenariats techniques et financiers et qui permet de réaliser des activités gratuites accessibles à la population.

B) RISQUES ET OBSTACLES

La neutralité politique des partenaires : Depuis la révolution, de nombreuses associations se sont politisées en Tunisie ce qui peut poser des problèmes d'intérêts politiques déguisés derrière des partenariats. L'UTSS-Programmes de Développement cherche au maximum à garder sa neutralité et évite de travailler avec eux.

Réticences initiales : Au début de la mise en place du centre il y a eu des obstacles, c'était nouveau pour la population et il y avait une réticence. Les femmes n'avaient pas l'habitude de sortir de la maison et de se rendre dans ces lieux publics. Il a donc fallu du temps pour mobiliser la population, environ 6 mois ont été nécessaires pour l'acceptation et le démarrage réel du centre. Des journées de sensibilisation pour expliquer les objectifs du centre et ce qu'il pouvait apporter comme services ont favorisé cette acceptation.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

La création d'une association : La description du fonctionnement des centres faite ci-dessus montre que les activités gérées en autonomie ne représentent pas de charge financière pour les centres grâce au bénévolat et aux partenariats à l'inverse des autres activités qui sont financées par des projets. Pour parer à l'éventualité qu'il n'y ait plus de projets et donc qu'une partie des activités cessent, le centre de Gabes réfléchit à la création d'une association qui regrouperait les bénéficiaires du centre. Celle-ci pourrait prendre la responsabilité de certaines activités, notamment en ayant accès à des financements extérieurs. Cela permettrait notamment de minimiser la dépendance aux projets. Actuellement, la création d'une association de femmes bénéficiaires du centre est en cours.

Besoin de commercialisation : Grace aux différentes activités gérées en autonomie ou aux activités issues des projets, un véritable accompagnement à l'insertion économique a été réalisé dans les régions. Ce résultat amène de nouveaux besoins pour la population locale, notamment celui de commercialiser les produits issus des AGR accompagnées. L'idée d'un local dédié à la commercialisation dans le centre serait une amélioration envisageable.

Travail avec les associations : Comme ce qui a déjà été initié pour le café citoyen, le travail avec d'autres associations locales tunisiennes est envisagé pour continuer le développement et la diversification du centre. Il est cependant important de rester vigilant quant aux associations politisées comme évoqué ci-dessus afin d'éviter les manœuvres de récupération politique.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE

Le milieu d'intervention des centres d'appui à la vie communautaire est un milieu très rural et très enclavé ce qui explique la nature des activités ainsi que le mode de fonctionnement. Par ailleurs, les autorités locales sont des partenaires de longue date de l'UTSS-Programmes de Développement avec qui elle collabore au travers de conventions cadres depuis de nombreuses années. Cette expérience commune favorise la mise en place des centres et assure la prestation de certains services gratuitement par ces derniers.

La révolution qui a eu lieu en Tunisie a modifié les rapports à la politique même dans ces régions isolées (politisation des associations, population plus revendicative, etc.). C'est une évolution du public à prendre en compte dans le travail avec ces régions et dans l'analyse des pratiques ■

LES TÉLÉ-CENTRES (TC) UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

PERSONNES RENCONTRÉES



MME BRIGITTE BOUBAKER : CONSULTANTE EN APPUI À L'ÉQUIPE DE L'UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

MR MONGI MEHRI : CHEF DU BUREAU DE L'EMPLOI DE GROMBALIA À L'ANETI



MR SOFIEN ZNEYDI : ANIMATEUR TÉLÉ-CENTRE DE TAKELSA À L'UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

I) Description

A) OBJECTIFS BESOINS ET RÉSULTATS

Objectifs : L'objectif global d'un TC est de désenclaver une zone et de favoriser son développement local via le développement numérique. Au départ, la volonté était d'améliorer l'accès à l'information pour réduire les inégalités. L'objectif opérationnel est actuellement de favoriser l'insertion économique des usagers par l'accès à l'information et l'accès aux prestations de l'ANETI (l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant).

Besoin : Pour l'ANETI, les TC répondent au besoin d'accompagnement de tous (demandeurs d'emplois et porteurs de projets) en palliant le manque de moyens logistiques et humains de l'ANETI qui empêche le contact direct avec les populations éloignées. Pour les bénéficiaires, les TC offrent une réponse au besoin d'accès à la formation et l'information, l'outil TIC étant devenu «un outil majeur d'apprentissage» comme le dit Brigitte Boubaker.

Résultat : Les TC sont l'intermédiaire entre le bureau de l'emploi et le demandeur d'emploi. Selon Mongi Mehri, avec les TC «on assure la délivrance d'informations qu'ils auraient en se rendant au bureau d'emploi». Ils facilitent donc l'insertion économique par l'accès aux offres d'emploi, aux formations, etc.

Actuellement (juin 2013), la base de données du TC de Takelsa recense 163 inscrits sur les 245 demandeurs d'emploi total de la zone enregistrés à l'ANETI.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

L'origine : A l'origine le projet télé-centre mené par la GIZ¹ était axé sur la formation professionnelle pour les populations défavorisées. En partenariat avec le Ministère de la formation, les TC étaient installés dans des «centres de formation de jeunes filles rurales». Ce partenariat n'a pas fonctionné, les activités et la population cible étant trop limitées. Le projet s'est donc réorienté vers les ONG et a identifié les centres d'appui à la vie communautaire de l'UTSS-Programmes de Développement comme lieu d'accueil potentiel de par leur implantation rurale et leurs activités. Dans un premier temps, deux TC mis en place ont montré des résultats satisfaisants. Après la révolution, des opportunités de financement de projets en direction de l'emploi des jeunes ont favorisé l'orientation des TC vers l'insertion professionnelle, via un rapprochement entre les services de l'emploi (ANETI) et les TC. Une convention entre l'UTSS, la GIZ et l'ANETI a permis l'établissement des objectifs et la répartition des rôles pour aboutir à la mise en place de 10 télé-centres.

Mise en place : Un télé-centre démarre par le recrutement d'un animateur qui est formé par la GIZ, puis par l'ANETI pendant une semaine pour connaître les modes de fonctionnement, les programmes, les techniques d'entretiens, les outils d'accompagnement, etc. Il y a également un renforcement du travail en partenariat entre l'animateur et les conseillers de l'ANETI par une formation au travail en binôme et par la mise place d'une plateforme collaborative où conseillers et animateurs peuvent échanger des ressources ou développer des outils. Enfin le TC est équipé dans une salle dédiée avec des ordinateurs (six pour Takelsa) tous équipés du pack office, d'un accès internet, de webcam, etc. Les sites de recherche d'emploi sont référencés et triés par catégorie et des exemples de CV sont disponibles. Une imprimante est également à disposition.

Suite à cette description rapide de la mise en marche des télé-centres tels qu'ils fonctionnent aujourd'hui, nous allons en décrire le fonctionnement quotidien.

1. GIZ-Agence allemande de coopération internationale

Identification : Dès l'arrivée d'un nouvel usager dans le télé-centre, l'animateur fait un diagnostic d'identification des besoins au travers d'un entretien individuel accompagné d'un questionnaire d'entrée (cf. questionnaire d'entrée en annexe). L'objectif est de détecter les problématiques et le profil de l'usager pour l'orienter au mieux vers les différentes prestations du TC. Deux catégories

«Quand un demandeur d'emploi arrive dans un TC avec la volonté de chercher un emploi, si on détecte qu'il a l'étoffe d'un promoteur il doit sortir avec un projet».

Mongi Mehri

Accompagnement : L'accompagnement et les prestations du télé-centre sont adaptés au profil des usagers. Pour les demandeurs d'emploi, les prestations concernent l'employabilité et les formalités administratives (création de CV, pointage en ligne, recherche d'emploi en ligne, mise en lien avec un conseiller emploi, etc.). Des actions ponctuelles sont proposées comme des séances d'information sur les dispositifs destinés aux demandeurs d'emploi. Le TC organise aussi des forums d'information sur l'emploi avec la participation des entreprises pour faire passer des entretiens aux candidats. Pour les porteurs de projet, les prestations concernent l'entrepreneuriat avec l'accompagnement à la micro-entreprise, l'appui à l'étude de marché, l'échange en réseau avec d'autres promoteurs, la mise en contact avec un conseiller micro entreprise, etc. Il est également proposé de suivre des formations de l'ANETI dans les TC comme la formation «Création des entreprises et formation des entrepreneurs - CEFÉ» ou encore la formation «Méthode Originale de Recherche Active d'Idées Nouvelles pour Entreprendre - MORAINÉ. Tous ces services sont gratuits.

Suivi : Deux types de suivi sont mis en place. Dans un premier temps un suivi global de l'activité du centre : nombre de visiteurs hommes et femmes, fréquence des visites, nombre de visites par jours, activités programmées, formations réalisées, etc. Ces données sont consignées dans le rapport d'activité du TC. En parallèle, il y a un suivi par usager. Les informations recueillies lors du diagnostic d'entrée sont consignées dans une base de données qui sert d'outil de suivi des usagers. L'animateur y notifie le type travail effectué, le type de prestation délivrée, le besoin d'accompagnement, etc. Par ailleurs, il interroge régulièrement de manière informelle les usagers pour détecter de nouveaux besoins et le reporte dans le tableau de suivi dans la partie «observations».

C) MOYENS

L'animateur : Il est à temps plein sur le télé-centre (du lundi au vendredi les TC sont ouverts de 8h à 16h). Plusieurs compétences lui sont nécessaires : des connaissances techniques d'utilisation des TIC; des compétences de conseil emploi (technique de recherche d'emploi, création de CV, orientation professionnelle, connaissance des professions et de l'environnement professionnel, connaissance des dispositifs emploi pour l'orientation), des compétences en communication et en relationnel comme l'écoute active pour la détection du profil, de la disponibilité pour répondre aux besoins, ou encore être force de proposition pour inciter et orienter les usagers sur des services.

Travail d'équipe : L'animateur travaille en collaboration avec les conseillers de l'ANETI pour l'orientation et l'insertion par mails et téléphone. Parfois les conseillers se déplacent dans les TC pour les séances d'information collective ou encore pour les formations (MORAINE, CEFE, etc.). L'animateur travaille sous l'autorité du coordinateur du centre d'appui à la vie communautaire dans lequel il est implanté (cf. fiche «centres d'appui à la vie communautaire»)

Le temps de mise en place : Au total il faut environ une année pour la mise en place d'un TC entre l'identification du centre d'appui à la vie communautaire d'accueil (environ 3 mois), le recrutement de l'animateur (3 mois) et l'équipement matériel (6 mois).

Moyens financiers : Pendant le temps du projet les animateurs recrutés pour les télé-centres sont pris en charge par les trois acteurs : ANETI, UTSS, GIZ. L'équipement est financé par le projet. Les frais de fonctionnement sont à la charge de l'UTSS.

II) Analyse

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Identification des profils : Selon Mongi Mehri, l'analyse et l'identification des besoins des usagers est le moment clé pour que l'orientation réussisse. Il faut détecter la volonté et la motivation des demandeurs. Car même si c'est leur devoir de les accompagner, les formations par exemple sont des investissements qui doivent avoir un impact pour les bénéficiaires. Sofien Zneydi précise qu'il faut détecter leurs besoins «réels» parfois au-delà de ce qu'ils expriment, d'où la nécessité d'avoir une capacité d'écoute et d'analyse.

L'implantation : Il est essentiel de trouver une structure adaptée à l'implantation d'un télé-centre. Il doit y avoir une dynamique de projet pour que les TC s'y inscrivent. Les centres d'appui à la vie communautaires de par la nature de leurs fonctions sont des terrains favorables à l'implantation des télé-centres.

«Tu ne peux pas introduire les télé-centres sans avoir une dynamique de développement autour, c'est un projet transversal au service d'autres projets».

Brigitte Boubaker

La qualité de l'accueil : Pour Sofien Zneydi, il est également important de créer et d'entretenir des bonnes relations avec les usagers. D'une part pour qu'ils se sentent à l'aise et qu'ils n'aient pas peur de revenir et d'autre part pour favoriser la diffusion (via le bouche à oreille) de l'existence des services proposés par le télé-centre et ainsi toucher un maximum de bénéficiaires.

L'utilisation : Il faut être vigilant quant à l'utilisation des ordinateurs, qui sont normalement réservés à l'usage professionnel. Si en parallèle de cette utilisation professionnelle les usagers peuvent aller sur leurs mails et sur Facebook, l'animateur doit être attentif à ce qu'ils ne viennent pas que pour ça.

B) RISQUES ET OBSTACLES

L'implantation : En plus des difficultés décrites ci-dessus pour trouver un lieu d'implantation propice, à l'époque du lancement du projet d'autres obstacles sont apparus. En effet, les TC n'étaient pas considérés comme prioritaire par la population et même parfois au sein de l'UTSS au regard d'autres projets d'accès à l'eau ou de création de pistes.

Le besoin d'accès à l'information n'était pas formulé et le projet était donc prospectif dans la réponse aux besoins.

Par ailleurs, à l'époque de Ben Ali, il était compliqué d'introduire les TIC dans les zones rurales car ce sont des zones que l'Etat contrôlait mal et qui représentaient des foyers de protestations potentielles de par leur forte pauvreté. Le développement de l'accès à l'information et à la communication n'était donc pas bien perçu et l'UTSS a dû prendre des risques. Aujourd'hui, beaucoup ont compris ce que voulait dire internet et c'est maintenant perçu comme un besoin important.

Obstacles technique : Les zones d'implantation des télé-centres étant rurales il y a parfois des problèmes de connexion. Lors de la phase d'expérimentation avant 2011, l'un des deux premiers centres n'a pas réussi à avoir la connexion en haut débit. Par ailleurs, pour Sofien Zneydi, le panel de compétences techniques nécessaire est tellement large qu'au début il a rencontré des difficultés dans l'accompagnement. Il a donc suivi plusieurs formations en continu pour lui permettre de surmonter ces problèmes (réalisation d'un plan d'affaire, élaboration d'un plan financier, etc.).

L'éloignement des populations : Malgré l'implantation dans une zone rurale comme Takelsa pour contrer le problème d'enclavement des populations, certaines localités restent trop éloignées de ces services. Le télé-centre avec ses moyens actuels ne peut s'occuper de cette population trop éloignée pour venir au centre. Ce qui représente un frein au développement de la zone. Des améliorations sont en réflexion pour faire face à ce problème.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Renforcement des animateurs : Avec l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi, les bureaux d'emploi sont très chargés et n'ont pas forcément le temps pour le conseil de terrain. Il y a donc la volonté de recentrer le travail vers les animateurs des télé-centres en renforçant leurs compétences de conseil afin d'être plus autonome du bureau d'emploi.

Rapprochement des entreprises : Il y a la volonté d'explorer la piste du rapprochement direct avec les entrepreneurs initié lors du «forum d'emploi» : contacter directement des entreprises qui viennent faire passer des entretiens aux candidats. C'est bénéfique pour les participants qui se confrontent au marché du travail et qui peuvent être embauchés par la

suite; et pour les entreprises car elles ont accès à un nombre important de candidats potentiels rapidement.

Mise en réseau avec des acteurs de télé-centres d'autres pays qui ont développé des plateformes d'employabilité et de E-Learning (création de cv, test en ligne, etc.) pour diversifier les services.

Le financement de projet : Une perspective de développement consisterait à financer les projets suite aux formations. Par exemple, avec la formation MORaine les porteurs de projet peuvent trouver et structurer une idée de projet, mais par la suite, il manque le financement pour la réalisation de ces projets.

Élargir le nombre de bénéficiaires : Pour élargir l'accès aux services du TC, deux idées sont envisagées : les télé-centres mobiles avec une voiture, un ordinateur portable et une clé 3G pour se rendre dans les localités les plus éloignées; ou encore une radio locale qui servirait à la vulgarisation des dispositifs d'emploi, à la diffusion d'offres d'emplois, ou encore à l'information sur la tenue de journées d'information et de formation.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE

Un contexte extérieur influant : Les facteurs extérieurs ont beaucoup d'importance dans le développement des télé-centres. Tout d'abord, les prestations qu'offre le télé-centre sont tributaires de la politique de l'emploi et des dispositifs d'Etat de l'ANETI. Ensuite, avec la révolution, la hausse du chômage entraîne une forte demande en service d'emploi et une hausse du besoin à l'accès aux TIC, ce qui est plutôt favorable au développement des télé-centres. Enfin, les télé-centres de l'UTSS sont liés aux centres d'appui à la vie communautaire qui sont implantés en milieu rural ce qui favorise l'intervention. Les régions comme celles de Takelsa sont peu industrialisées, ce qui limite l'employabilité de la zone ■

MISE EN PLACE D'UNE APPROCHE GLOBALE

PERSONNES RENCONTRÉES



MME EVA SOLIMAN, DIRECTRICE D'OPÉRATION RESPONSABLE DU CAIRE À EACD



I) Description

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS :

Objectifs : La mise en place d'une approche globale a pour objectif de répondre à des besoins différents ainsi qu'à des moments différents. A long terme cette activité vise à « améliorer l'autonomie des familles », à savoir faire en sorte qu'elle soit capable de subvenir à leurs besoins et de jouer un rôle dans la société.

Besoins : La mise en place de cette approche correspond à la nécessité de suivre et d'agir sur les différentes dimensions du développement afin d'assurer une continuité et une efficacité de l'action.

Résultat : Le résultat de cette approche est la mise en place de services par EACD en partenariat avec les associations locales correspondant aux quatre dimensions de l'approche globale et répondant aux besoins des bénéficiaires. Du point de vue des bénéficiaires, pour Magdi, la réussite de l'approche globale est la « revalorisation des énergies considérées comme perdues » à savoir les capacités à agir des familles marginales et pauvres.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE :

L'approche globale d'EACD se met en place aussi bien dans le milieu rural soit les villages que dans le milieu urbain comme les banlieues populaires non planifiées. Banlieues, que Magdi définit comme « des communautés qui ont émergé sans aucune planification sociale et économique ». C'est-à-dire des communautés dans lesquelles il n'y a pas eu de planification de services publics par l'État.

Cette partie aura pour objectif la description des étapes de mise en place de l'approche globale dans ces deux milieux d'interventions.

Implantation : La première étape est le choix d'une communauté bénéficiaire de l'action puis de lancer une cartographie de la zone. La cartographie prend en compte la géographie, la population, les services et les infrastructures présentes, mais également la recherche d'associations locales qui seront des futurs partenaires pour la mise en œuvre des projets. A titre d'illustration pour la zone d'El-Marg, EACD travaille avec dix associations locales partenaires dont le repérage/ sélection ? s'effectue en fonction de leur vision du développement et de la compatibilité de leur méthodologie de travail avec celle d'EACD. La constitution de l'équipe EACD de l'antenne intervient également au moment de l'implantation : une antenne d'EACD est composée notamment d'un directeur des opérations, de responsables d'unité (micro-crédit formation, etc.) et d'agents de suivi. Pour la composition de ces antennes, EACD sollicite au maximum des personnes de la communauté. Cela permet de s'assurer de leur connaissance du contexte et de leur motivation à travailler pour leur communauté. Par exemple sur l'antenne d'El-Marg, seule la directrice des opérations n'est pas issue de la communauté bénéficiaire.

Co-construction du projet : La détermination des projets s'effectue toujours en collaboration avec les associations locales partenaires qui apportent une complémentarité dans l'action. Cette complémentarité s'opère grâce à l'implantation, la représentation et la reconnaissances des structures partenaires par la communauté bénéficiaire . De son côté, EACD apporte son expertise et sa méthodologie. L'objectif est de déterminer des activités adaptées aux besoins du milieu, c'est pourquoi EACD sollicite les associations locales, les agents de suivi et les bénéficiaires afin de réfléchir aux problématiques et besoins du milieu pour en dégager des priorités (cf. Fiche de capitalisation identification des besoins des bénéficiaires).

Il y a une discussion voir une négociation concernant la transposition des besoins en activités. Ces discussions donnent lieu à des partenariats entre EACD et les associations locales. Des conventions de partenariat sont signées définissant les engagements de chacun.

Une fois les besoins et activités priorisés, ils sont convertis par l'EACD en projets pour lesquels elle cherche des financements. ***L'approche globale se met en œuvre à travers une complémentarité de projets agissant sur ses différentes dimensions.*** A titre d'illustration, le projet GEPE agit sur l'aspect formation et insertion des femmes dans l'activité économique, un autre projet agira sur le microcrédit par exemple le projet de «micro-réalisation».

Collaboration avec les autorités locales : Une fois les projets en place, EACD entame la collaboration avec les autorités locales (représentant de la santé, de l'éducation nationale, des services sociaux, le maire de la localité, etc.). L'objectif est d'être visible auprès d'eux afin qu'ils deviennent des collaborateurs, ce qui ***permet de faciliter le travail et d'améliorer les chances de répondre aux besoins des bénéficiaires.*** Certains accords des services sociaux sont parfois nécessaires pour la mise en place d'activité.

Services proposés « Un cheminement avec l'enfant et la maman » : La démarche d'offre de service a pour principe la prise en charge de l'enfant et la femme à différents moments afin de permettre leur développement et celui de la famille.

L'enfant est pris en charge indirectement dès la grossesse à travers des services de sensibilisation aux questions de santé primaire et un suivi médical. Puis les jeunes enfants ont accès aux services pré-scolaires de « jardin d'enfants ». Ce service est accessible sous plusieurs conditions (les enfants doivent répondre à un diagnostic médical, habiter dans le quartier, la mère doit participer aux autres projets de suivi de l'association, payer 30 livres /mois). Ensuite, pour les enfants (de 8 à 16 ans) qui ne sont pas scolarisés dans le circuit classique (échec scolaire, manque de places liées à la surpopulation, etc.) EACD propose le service « école de la seconde chance » qui permet d'offrir aux enfants les services éducatifs de base. En complément de ce service de base EACD propose un service appelé « l'éducation à travers l'art ». Un suivi médical et psychologique est assuré par EACD pendant tout le travail avec l'enfant notamment pour faire face aux problèmes de mal nutrition.

En parallèle de ce processus il y a l'accompagnement de la femme. En premier lieu, elles ont accès au service de suivi médical notamment pendant la grossesse. Il y a également des cellules psychologiques permettant d'enseigner/ expliquer aux parents et surtout aux mères des concepts éducatifs pour qu'elle puisse répondre aux besoins psychologique et éducatif de l'enfant dans ou encore pour proposer des solutions si elles ont des problèmes d'ordre familial et notamment conjugaux. Par la suite, pour sortir les familles de la pauvreté et qu'elles puissent subvenir à leurs besoins, les femmes ont la possibilité d'apprendre un métier avec le volet formation professionnelle, de profiter du service d'aide à la recherche d'emploi ou la possibilité de monter un projet avec le service de microcrédit. Le fait d'être en bonne santé et de pouvoir placer son enfant en jardin d'enfant ou dans une école permet à la femme de se former et de générer un revenu, ce qui améliore la situation globale de la famille. ***Le financement des projets économiques par le micro-crédit est un point fort de cette approche car il permet de concrétiser le travail qui a été fait en amont à travers la réalisation du projet de la bénéficiaire.***

C) RESSOURCES :

Temps : Environ deux ans sont estimés pour la mise en place d'une approche globale dans une nouvelle communauté. Il faut environ six mois pour l'implantation et la co-construction du projet et six mois pour la mise en place d'une collaboration avec les autorités. Ce qui demande le plus de temps est la recherche de fonds permettant l'intervention et le démarrage des activités. L'objectif de la planification à long terme est de permettre l'enchaînement des projets. La planification offre un service globale continue et éviter « les vides » entre un projet et un autre. Autre information temporelle, Eva Soliman évalue à trois ans le temps nécessaire pour observer l'impact de l'approche globale sur une famille, même si un suivi est effectué tous les six mois (cf. Fiche de suivi en annexe).

Travail d'équipe : La mise en œuvre d'approche globale se fait par la mobilisation de l'ensemble de l'équipe. Pour la collaboration avec les partenaires et les autorités locales, c'est l'administration qui s'occupe des conventions avec les associations locales partenaires, des certificats, etc. Un comité de direction s'occupe de la stratégie. Les agents de terrain en collaboration avec les cadres locaux font la sélection et le suivi des bénéficiaires. Le travail du terrain est entre les mains du directeur d'opérations d'une antenne.

Compétences : L'expérience du terrain, de la zone d'intervention et la capacité à travailler en équipe sont des compétences indispensables dans la ligne de travail d'EACD. De plus, l'équipe doit faire preuve d'une ouverture et d'une tolérance car dans les milieux d'intervention il existe des situations de clivages confessionnels, des discriminations envers les femmes, etc. Pour Magdi, « il faut être capable d'être l'exemple d'une certaine citoyenneté et d'une certaine ouverture d'esprit »

II) Analyse

A) LES ÉLÉMENTS CLÉS

Approche évolutive : Une des forces de cette approche est de pouvoir évoluer et s'adapter. Premièrement, elle adapte ses services aux changements socio-économiques et aux besoins des bénéficiaires. Ensuite, elle évolue au contact de ses partenaires notamment d'autres pays comme dans le cadre du projet GEPE en s'ouvrant à d'autres visions et à d'autres méthodologies, etc. Eva Soliman de son côté insiste sur l'importance de la recherche de l'impact de cette approche. En effet, à travers les fiches d'évaluation EACD mesure l'impact sur la famille à long terme (revenu, éducation, santé, etc.). Le point fort de la recherche permanente de l'impact des services est d'identifier les services qui ont le plus d'effets pour les reproduire et, inversement, d'écarter les services qui en produisent moins. C'est donc une recherche d'amélioration et d'efficacité, une forme de recherche-action.

Approche participative : Autre élément essentiel, le volet participatif de la démarche. Tout d'abord car elle sollicite les acteurs du territoire pour créer son équipe de travail (cadres locaux, agents de suivi, etc.). Ensuite car elle oriente et guide les bénéficiaires en les laissant acteurs de leur choix, ce qui les incite à se prendre en main et évite la posture passive de réception de la charité. Enfin, l'approche participative sollicite les associations locales notamment dans la co-construction du projet et la transformation des besoins prioritaires des communautés en projet.

Amener les services dans les associations locales partenaires : Enfin, autre élément clé est d'amener et de proposer les services à travers les associations locales déjà implantées dans la communauté. Par exemple pour la santé cela permet à l'équipe de se rendre dans la zone (dans

les associations locales partenaires) pour faire les examens médicaux. De même, pour les formations professionnelles, le formateur se déplace dans les locaux de l'association locale. Cela favorise la participation des bénéficiaires car les contraintes de déplacement sont minimisées et de ce fait, ils se rendent dans une association qu'ils connaissent en laquelle ils ont confiance. Par ailleurs, cela permet de ne prendre en charge que les coûts de transport d'une personne (le formateur) au lieu de prendre en charge le coût de transport de tous les bénéficiaires.

B) RISQUES ET OBSTACLES :

Tuilages des projets et financement : Une difficulté importante dans cette approche globale c'est le tuilage entre les différents projets. En effet, comme l'approche globale prend sa source dans une complémentarité de projets, les retards de versements de fond ou encore le non financement d'un des projets peut bloquer le travail engagé. Par exemple le projet GEPE travaille sur l'aspect formation et insertion des femmes dans l'activité économique, mais si il y a un problème avec le projet de microcrédit qui permet de financer les activités des femmes une fois leurs formations terminées cela bloque le processus de développement global. Ce qui peut parfois remettre en cause la confiance et la crédibilité d'EACD auprès des bénéficiaires.

La méfiance de la population : Une difficulté dans l'implantation d'une approche participative dans une nouvelle zone (communauté) est la méfiance des populations. Dans ces zones où il y a très peu de services publics, les populations ne comprennent pas pourquoi on vient les aider. Ils craignent parfois une volonté de récupération ou d'instrumentalisation (politique ou religieuse) et ne sont pas habitués à ce qu'on sollicite/ consulte leur avis. Pour contourner cette difficulté, EACD met l'accent sur la communication mais surtout sur l'appui des associations locales pour gagner leur confiance.

Surestimation du rôle d'EACD : Une fois accepté, EACD peut être confronté à une surestimation de ses capacités. Lorsque les habitants voient arriver EACD dans leur quartier avec des projets, des financements, des méthodologies précises, et des équipes professionnelles, les populations pensent parfois qu'EACD peut tout faire et peut répondre à tous les besoins. Il faut donc être vigilant sur ce sujet pour éviter les désillusions en insistant sur la communication et la compréhension par la population des enjeux du projet.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Continuer l'approche globale : Dans l'approche qui est décrite ci-dessus, Magdi pense qu'une « étape d'après » peut être mise en place : « la mise en marche de ce milieu » (partenaires, autorités locales, EACD, etc.) autour de questions politiques et sociale à travers la mise en œuvre d'un plaidoyer. Cependant la situation actuelle de l'Égypte ne permet pas de mettre en place cette étape d'après.

S'adapter aux changements importants en cours : En effet, si cette situation bloque pour le moment le développement de l'approche globale vers le plaidoyer elle est également un défi pour EACD. La situation actuelle, entraîne et va entraîner de nombreux changements en Égypte auxquels EACD va devoir s'adapter. Il faudra dépasser les souffrances , les divisions politiques et confessionnelles et également éviter les risques d'instrumentalisation.

D) SPÉCIFICITÉS CONTEXTUELLES (À COMPLÉTER)

L'analyse de cette fiche doit se faire au regard des spécificités contextuelles d'intervention d'EACD. Dans un premier temps les zones d'intervention sont des zones marginalisées et non planifiées dans lesquelles la population souffre de grande pauvreté et d'un manque important de services publics. D'autres part, les conditions socio-politiques actuelles de l'Égypte sont des contraintes fortes à la mise en place de l'approche avec la hausse des prix, la dégradation des conditions d'éducation , la hausse du chômage et la division politique et confessionnelle, etc.■

03 - Volet approche bénéficiaire

LE RECOURS AUX CADRES LOCAUX

PERSONNES RENCONTRÉES



MME SIHAM SAAD,

MME VIVIANE, AGENT DE SUIVI À L'ANTENNE D'EL MARG CHEZ EACD



I) DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS :

Objectifs : L'objectif du recours aux cadres locaux pour EACD est d'assurer un relais sur le terrain pour appuyer la mise en œuvre des activités dans une communauté. En effet, EACD travaille auprès de communautés où elle n'est pas implantée physiquement. Pour gagner la confiance et favoriser la proximité avec les bénéficiaires, elle travaille en partenariat avec des associations locales implantées dans la communauté. Parmi les membres de ces associations, elle sollicite des cadres locaux. Ce sont de personnes issues de la communauté, influentes et reconnues dans celle-ci. EACD les qualifie de leader.

Besoins : Le recours à ces cadres répond à plusieurs besoins : le besoin d'ancrage local, d'influence et de création de lien de confiance avec la population. Mais également la nécessité d'atteindre un grand nombre de bénéficiaires et de couvrir une large zone d'intervention par leur connaissance du terrain. Plus globalement les cadres locaux sont considérés par EACD comme des éléments indispensables à la réussite des projets.

Résultats : Chaque association locale partenaire d'EACD pour un projet est représentée par 2 cadres locaux. Dans la zone d'el Marg, EACD travaille avec 10 associations partenaires et s'appuie ainsi sur 20 cadres locaux. Un cadre local est en contact avec environ 100 à 120 bénéficiaires par an. Il intervient dans l'identification des bénéficiaires, la mise en place des activités et dans le suivi. Si l'utilisation des cadres locaux permet à EACD d'avoir accès aux bénéficiaires, pour l'association locale, cela permet également de toucher plus de bénéficiaires car de nouveaux services peuvent leur être proposés par l'intermédiaire de EACD.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE :

Recrutement des cadres locaux : Une fois la zone d'intervention délimitée, l'association partenaire identifiée et le projet déterminé (cf. fiche mise en place d'une approche globale), arrive le recrutement des cadres locaux réalisé conjointement entre EACD et les associations locales. Ces dernières choisissent parmi leurs membres plusieurs cadres locaux potentiels. Parmi les critères de sélection, on trouve la nécessité d'être issu du même quartier, d'être connu et influent, d'avoir une bonne réputation et d'être considéré comme une personne de confiance que les habitants laissent rentrer chez eux pour discuter. Ensuite, un comité de sélection fait des entretiens avec les candidats (directrice opérationnelle, responsable d'unité et agent de suivi en charge de l'association). L'agent de suivi participe au processus mais ne prend pas part à la décision car c'est lui qui est par la suite en contact direct avec les cadres locaux. Parfois quand il y a déjà eu des projets avec des associations locales ce sont des anciennes bénéficiaires qui deviennent cadre grâce à leur bonne connaissance des activités de projet. Le cadre local signe un contrat de collaboration qui fixe ses missions. Le travail de cadre n'est pas fixé en temps c'est un travail bénévole que chacun fait comme il l'entend. Certains travaillent le soir d'autres le midi, etc. Mme X, cadre locale par exemple, est orthophoniste pour une association partenaire de EACD, elle cumule sa mission de cadre locale et celle d'orthophoniste quand elle se rend chez les bénéficiaires.

Cadrage du travail avec les cadres locaux : Suite au recrutement, il y a une étape d'accompagnement-formation pendant deux mois. L'agent de suivi responsable de l'association accompagne le nouveau cadre local. Ils corrigent ses erreurs, il répond à ses interrogations, ils échangent, etc. A la fin, il évalue sa capacité à poursuivre le rôle (compétences de communication,

LE RECOURS AUX CADRES LOCAUX

compréhension du projet et des enjeux, capacité à résoudre les problèmes, ponctualité, sérieux, etc.). S'il est évalué comme apte à la fonction de cadre local, le cadre commence à identifier des bénéficiaires. Ce temps permet également d'écartier certains cadres qui ne sont finalement pas convaincus par certains objectifs du projet comme par exemple la question de genre. En effet,, il ne pourra convaincre les autres s'il n'est pas lui-même convaincu.

Travail avec les cadres locaux : Deux moments forts dans le travail avec les cadres locaux peuvent être dégagés la période d'identification des bénéficiaires et le suivi.

Identification des bénéficiaires : Pour la présentation de marketing (cf. fiche identification des besoins) c'est le cadre local qui réunit les femmes potentiellement bénéficiaires qui peuvent travailler avec EACD dans le projet grâce à sa connaissance de la communauté. Pendant la présentation de marketing, le cadre local, accompagné de l'agent de suivi en charge de l'association locale partenaire, explique le projet et ses objectifs aux futurs bénéficiaires qui expriment en réponse leurs besoins et leur demande de services. Puis, le cadre local accompagne l'agent de suivi dans l'analyse du profil des bénéficiaires et de leurs demandes ainsi que dans le remplissage de la fiche d'identification des besoins. Enfin, il soutient l'agent de suivi dans l'orientation des bénéficiaires suite à la révision des besoins avec les responsables d'unité. L'agent de suivi et le cadre local travaillent en collaboration durant tout le processus d'identification et d'orientation des bénéficiaires apportant chacun une complémentarité de point de vue.

Suivi des bénéficiaires : Là encore, agent de suivi et cadre local collaborent pour faire le suivi des bénéficiaires. Par exemple, pour de nouvelles formations, l'obtention d'un crédit ou s'ils sortent du dispositif. Ils sont suivis notamment à travers la fiche de suivi, remplie tous les six mois permettant de mesurer l'impact des services d'EACD.

C) RESSOURCES :

Compétences : En plus des compétences vues plus haut dans les critères de sélection (motivation, bon relationnel, influent dans la communauté, etc.), le cadre local doit savoir lire et écrire notamment pour les formalités administratives. En général, la plupart ont le baccalauréat et quelques années d'études supérieures. Pour ce qui est des agents de suivi, principal interlocuteur des cadres locaux chez EACD, des compétences de communication et de pédagogie sont également nécessaires pour assurer une

bonne compréhension des enjeux et des objectifs par les cadres afin qu'ils puissent être clairs à leur tour dans leurs explications aux bénéficiaires.

Temps : Le temps de mise en place du travail avec les cadres est d'environ trois mois. Un mois pour la présentation du projet et le recrutement, puis deux mois de cadrage avec l'agent de suivi. Pendant le cadrage comme par la suite, l'agent de suivi et le cadre local travaillent ensemble environ trois jours sur cinq et ce soit toute la journée ou seulement quelques heures. Même si il n'est pas calculé en temps, le travail d'un cadre local est estimé à 25 heures par semaine.

Travail d'équipe : Le travail d'équipe occupe une part importante dans cette démarche. Si des réunions entre EACD (siège) et les cadres locaux sont organisées ponctuellement, les agents de suivi d'EACD sont les principales personnes en charge du travail avec les cadres locaux. Chaque agent de suivi est responsable d'une association locale partenaire. Il convient de préciser que dans chaque association deux cadres locaux sont présents. Chaque mois deux rapports sont rédigés, un par le cadre local sur son travail et un autre rapport fait par l'agent de suivi sur l'évaluation du cadre local.

A noter que les cadres locaux sont bénévoles mais qu'ils touchent quand même une indemnité pour couvrir leur frais (transport, etc.).

II) ANALYSE

A) LES ÉLÉMENTS CLÉS

Compétences relationnelles : Sur plusieurs points, il apparaît que les compétences en communication et en relationnelle des cadres locaux sont des éléments important. D'une part car le travail étant bénévole, il faut avoir le goût du travail au contact de la population et l'envie d'œuvrer pour sa communauté. L'indemnité apporte un plus mais ne peut pas être le seul élément de motivation. D'autre part car Cette compétence est importante tout au long du travail du cadre local que ce soit pour réunir les futurs bénéficiaires, pour leur expliquer le projet et les orienter, ou encore pour les suivre. Elle est aussi liée au fait que le cadre local soit issue de la communauté dans laquelle prend place le projet. C'est l'autre caractéristique essentielle de ce rôle.

Le cadrage comme moment clé : Si Siham comme Vivianne insistent sur l'importance de tous les moments dans le travail avec les cadres locaux, elles précisent que le recrutement et encore plus le cadrage ont une importance supérieure. En effet, le cadrage permet d'assurer la bonne compréhension par le cadre local des enjeux du projet, ça permet de corriger les erreurs éventuelles, d'échanger, etc. Si cette période se passe bien ça limite considérablement les futurs problèmes rencontrés par le cadre local. C'est aussi à ce moment que se crée ou non la relation de confiance entre les cadres locaux et les agents de suivi, qui est une condition essentielle à la réussite de cette approche.

B) RISQUES ET OBSTACLES :

Malgré la procédure de recrutement et les deux mois « d'essai » préalables au début de la mission du cadre local, des difficultés peuvent quand même survenir.

Problèmes de compétences : La première difficulté est que le cadre local n'arrive pas à atteindre et à convaincre les bénéficiaires, ce qui influe sur la suite du projet. Cette difficulté peut être liée à un problème de communication, de patience ou encore de pédagogie. Parfois ils n'ont pas le niveau d'éducation suffisant, ils savent juste lire et écrire. Ainsi, si ces difficultés surviennent, EACD fait du renforcement des capacités pour combler les lacunes des cadres avec des formations supplémentaires (communication, gestion du temps, administration pour les formalités administratives).

Problèmes de compréhension : Parfois, malgré les deux mois de cadrage et les éventuelles formations de renforcement des capacités en cours de projet, des problèmes de compréhension surviennent. Il est arrivé, par exemple, qu'un cadre recrute les mêmes femmes pour le même projet, ou qu'il recrute des femmes qui n'ont pas le profil pour le projet. A ce moment des réunions avec les agents de suivi plus fréquentes sont organisées. Ou encore, les agents de suivi font un accompagnement plus poussé sur le terrain avec les cadres locaux pour les coacher dans son approche avec les bénéficiaires.

La problématique de l'indemnité : La volonté d'EACD est de ne pas donner des indemnités importantes pour s'assurer que les cadres locaux s'engagent de manière bénévoles au service de la communauté et éviter qu'ils effectuent cette mission que pour gagner de l'argent.

Mais le pendant négatif peut être que cette faible indemnité n'est parfois pas suffisamment importante pour susciter la motivation nécessaire à la réalisation de la mission.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Fidéliser les cadres locaux : Une première amélioration permettant de faire face à plusieurs problèmes exposés précédemment comme les problèmes de compétence ou le manque de compréhension, est de fidéliser les cadres locaux. En effet, lorsque cela est possible c'est-à-dire lorsqu'EACD travaille avec les mêmes associations partenaires locales, l'idéal est de solliciter les mêmes personnes pour remplir cette tâche car EACD connaît déjà leurs compétences et ils s'assurent également de leur compréhension du fonctionnement.

Améliorer l'accompagnement et les formations : Une autre solution pour contourner les risques vus ci-dessus, serait de prévoir au préalable des formations plus intensives notamment en communication et sur le projet afin d'assurer une bonne sélection des bénéficiaires. Il a également été évoqué la possibilité de mettre en place des réunions plus régulières avec les associations partenaires.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE (À COMPLÉTER)

L'analyse de cette fiche doit se faire au regard des spécificités contextuelles d'intervention d'EACD. Les zones d'interventions sont des zones marginalisées et non-planifiées (manque ou absence de services publics), dans lesquelles la religion et la tradition occupent une place importante. Les populations viennent souvent du milieu rural et s'installent en milieu urbain, avec un niveau d'éducation et économique faible, les enfants ont des problèmes de santé (à cause du manque de sensibilisation aux règles d'hygiène de base et à cause du manque de service public de santé dans ces zones). C'est pourquoi l'appui des cadres locaux issus de cette communauté occupe une part si importante dans le travail d'EACD. Leur caractéristique de leader, de communicant et de bénévole renforce ce choix ■

IDENTIFICATION GLOBALE DES BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES

PERSONNE RENCONTRÉE



EVA SOLIMAN, DIRECTRICE D'OPÉRATION RESPONSABLE DU CAIRE
À EACD



1) DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS :

Objectifs : L'objectif de l'identification globale des besoins est de repérer les priorités des bénéficiaires auxquels EACD peut répondre. La volonté de l'association est la correspondance entre les activités et les besoins des bénéficiaires mais aussi de comprendre ces besoins dans leur globalité pour mieux prendre en charge dans les services que peut proposer EACD.

Besoins : Cette démarche répond à une exigence d'efficacité pour EACD dans sa lutte contre la pauvreté. En effet, en adaptant les services aux besoins globaux des bénéficiaires EACD améliore ses chances de résultats par une prise en compte exhaustive des attentes de la famille.

Résultats : A court terme, le résultat est la mise en œuvre par EACD de services aux bénéficiaires qui répondent au maximum à leurs besoins de manière globale. A plus long terme, le résultat est l'amélioration des conditions économiques, sociales, éducatives, des familles de la communauté bénéficiaire de l'intervention.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE :

L'identification des besoins se fait en plusieurs temps.

Identification globale pré-projet : C'est l'identification large des besoins de la zone d'intervention avant la mise en place d'un projet. Cela permet d'adapter « les grandes lignes » de l'intervention au contexte du milieu d'action. Pour cela, EACD sollicite les associations partenaires locales avec lesquelles elle va mettre en place les projets dans la zone d'intervention. Elle réunit les responsables des différentes associations, quelques bénéficiaires, les cadres locaux (membre des associations partenaires, intermédiaires privilégiés d'EACD (cf. Fiche de capitalisation « le recours aux cadres locaux »)) et enfin les agents de suivi. Chacun réfléchit en focus-group par brainstorming sur les problématiques et les besoins des populations de la zone et sur les moyens d'y répondre.

Suite à cela, EACD fait une analyse des besoins priorités par les différentes parties prenantes afin de les traduire un projet. Cette étape est donc une identification globale et participative des besoins de la zone d'intervention qui prend en compte les jeux d'acteurs.

Deuxième temps d'identification : Une fois le projet rédigé en fonction des besoins globaux et des priorités de la zone d'intervention, arrive la phase d'identification spécifique des besoins des bénéficiaires. Pour chaque association partenaire locale avec laquelle elle entame un projet, EACD organise des « présentation de marketing ». Les cadres locaux de l'association locale réunissent les femmes potentiellement bénéficiaires dans la population de la zone (femmes précarisées et marginalisées). Puis, le cadre local, accompagné de l'agent de suivi d'EACD, fait la présentation de marketing. C'est la présentation du projet réfléchit en amont avec les différentes parties prenantes. Il est proposé aux bénéficiaires potentielles les services de EACD pour répondre à leurs besoins. C'est pendant ces rencontres que les femmes s'expriment, elles expliquent par exemple qu'elles aimeraient travailler mais qu'elles ont des enfants à la maison, c'est un besoin auquel EACD peut répondre avec les jardins d'enfants, etc. (cf. fiche de capitalisation « l'approche globale »).

A la suite de la « présentation de marketing », il y a des entretiens individuels réalisés avec les bénéficiaires. Des fiches sont remplies par l'agent de suivi et le cadre local en présence du bénéficiaire pour étudier et préciser les différents besoins (économiques, sociaux, psychologiques, etc.),

les attentes en termes d'accompagnement, les informations personnelles (lieu d'habitation, le travail occupé, le niveau économique, zone d'habitation, infrastructure présentes, etc.), l'état sanitaire, etc.

Ensuite, tous ces besoins sont diffusés au sein d'EACD auprès des responsables de chaque unité (formation professionnelle, micro-crédit, etc.). Chaque responsable d'unité travaille avec l'agent de suivi en charge de l'association locale pour analyser avec lui les besoins. Parfois, les besoins exprimés par les bénéficiaires ne correspondent pas au marché de l'emploi local ?! ou ne correspondent pas à ce qu'EACD peut offrir. C'est là que l'agent de suivi intervient auprès des bénéficiaires pour essayer de les réorienter dans leurs attentes. L'objectif est que le bénéficiaire s'engage dans des démarches d'insertion dont il est convaincu, en accord avec le marché et avec les services que peut offrir EACD.

Identification continue : Une fois les besoins révisés et le bénéficiaire réorienté si nécessaire, le projet d'accompagnement des bénéficiaires en partenariat avec l'association locale peut démarrer. Une fois le projet lancé, l'identification des besoins se poursuit de manière continue. Le suivi permet en effet de repérer d'autres problématiques rencontrées par les bénéficiaires et ainsi d'identifier d'autres besoins auxquelles EACD peut répondre par d'autres services. A titre d'illustration, si un bénéficiaire d'un microcrédit rencontre des difficultés pendant un projet il peut bénéficier d'une formation délivrée par EACD. Par ailleurs, EACD étant dans une approche globale d'accompagnement (cf. fiche de capitalisation « l'approche globale »), le développement d'une personne par la satisfaction de certains besoins peut déboucher sur l'émergence de nouveaux besoins. C'est ce que met en avant Sabah responsable de l'unité micro crédit d'El Marg en montrant qu'en général, c'est suite à la satisfaction des besoins de santé, de placement des enfants que s'exprime le besoin de formation professionnelle et enfin le besoin de financement de projet par microcrédit.

C) RESSOURCES :

Temps de mise en place : La phase « d'identification globale » des besoins d'une zone d'intervention peut prendre environ six mois. Par la suite, la phase « d'identification spécifique » (présentations de marketing, identification individuelle et révisions des attentes) peut prendre environ trois mois. Il convient de préciser que durant ces trois mois, la phase de révision des fiches entre les responsables d'unité et les agents de suivi prend

environ deux semaines et que les entretiens des agents de suivi avec les bénéficiaires post-révisions prennent encore deux semaines.

Ressources humaines : Plusieurs ressources humaines de différents niveaux sont sollicitées pour l'identification des besoins. Le cadre local de l'association locale partenaire, l'agent de suivi d'EACD en charge de l'association partenaire, les responsables d'unité d'EACD, etc. Le travail d'équipe est donc essentiel dans cette phase d'identification afin de coordonner les services et les niveaux intervenant dans le processus. C'est pourquoi, il y a des réunions d'équipe tous les 15 jours avec tous les responsables d'unités pour répartir les rôles et les services dans la réponse aux besoins identifiés.

Du côté des compétences, c'est l'expérience qui est essentielle, dans un premiers temps, notamment pour la maîtrise des services que peut offrir EACD. Dans un deuxième temps, c'est la connaissance du milieu et du contexte qui est indispensable pour orienter correctement les bénéficiaires. Par ailleurs, les agents de suivi et les cadres locaux en contact avec les bénéficiaires ont besoin de fortes compétences de communication et doivent être force de conviction pour motiver et convaincre les bénéficiaires. Eva Soliman illustre cela par le cas récurrent où il faut orienter une femme sur un service correspondant à un besoin identifié par EACD mais dont la bénéficiaire n'a pas conscience.

Matériels : Pour chaque communauté dans laquelle EACD intervient, le travail se fait en partenariat avec une association locale implantée dans la communauté. Par exemple, dans la zone d'El Marg, il y a dix associations partenaires locales avec lesquelles EACD travaille. Ainsi, ils utilisent les locaux et les ressources matérielles de ces dernières pour les réunions, les entretiens individuels ou encore « les présentations de marketing ».

II) ANALYSE

A) LES ÉLÉMENTS CLÉS

La participation : Élément majeur dans la réussite de l'identification des besoins c'est le volet participatif du processus. En effet, même si les agents de suivi et les cadres locaux sont présents pour orienter les bénéficiaires vers leurs besoins prioritaires, l'expression de ces priorités doit venir d'eux. Cela garantit la réussite du diagnostic en assurant la motivation et la détermination qui ne serait pas la même si EACD proposait des services « pré-fabriqués » dans lesquels les bénéficiaires sont passifs. Les bénéficiaires doivent rester acteurs de leur développement.

Le rôle des cadres locaux et des agents de suivi : La présence des cadres locaux est aussi un élément de réussite pour l'identification des besoins car ces derniers sont issus des communautés locales dans lesquelles EACD intervient et ce sont des membres des associations locales partenaires. Ils vivent avec les bénéficiaires, ils les connaissent, ce sont donc des ressources essentielles pour l'identification des bénéficiaires potentiels comme pour l'accompagnement dans tout le processus car leur parole compte au sein de la communauté et ils favorisent un climat de confiance. Par ailleurs, les agents de suivi qui travaillent à EACD et qui sont référents d'une association locale partenaire sont souvent également des personnes originaires de la communauté locale intervention, ce qui facilite aussi l'an-crage, et la création d'un lien de confiance avec les bénéficiaires.

Une adaptation contrôlée : L'identification des besoins est évolutive, elle doit s'adapter aux bénéficiaires, l'objectif étant d'offrir le service le plus adapté à leurs problèmes pour en assurer l'efficacité et la pérennité. Pour autant, EACD fixe des limites dans l'identification, premièrement car elle ne peut répondre à tous les besoins, mais aussi car elle se concentre sur les besoins qu'elle juge prioritaires (éducation, la santé, la formation, la création de projet, etc.).

B) RISQUES ET OBSTACLES :

Obstacle externes : Pendant le processus, si un travail d'identification s'est engagé avec les femmes il se peut que le processus soit stoppé avant son terme par l'intervention du mari qui s'oppose à sa mise en œuvre. Par ailleurs, les événements sociopolitiques sont des obstacles externes au processus d'identification. La montée des courants islamistes et la division de la société sur certains sujets politiques freinent la démarche participative avec les communautés. Les clivages politiques et religieux compliquent la mise en place de la démarche. C'est pourquoi l'ancrage des cadres locaux et des agents de suivi permet de contourner ces difficultés par la connaissance et la reconnaissance qu'ils ont de la communauté.

Problèmes de mobilisation et de défiance : EACD rencontre parfois des problèmes pour mobiliser la population. Au début d'un projet, les habitants des communautés se demandent pourquoi une ONG extérieure s'installe dans leur quartier. Cela peut entraîner de la méfiance et parfois une crainte de l'instrumentalisation par les bénéficiaires. Là encore, cette difficulté est contournée par l'ancrage local des associations partenaires locales et des cadres locaux. En effet, les bénéficiaires n'ont pas à se déplacer dans une association et dans un quartier qu'ils ne connaissent pas. En effet, l'identification a lieu dans l'association de quartier que les bénéficiaires connaissent (associations partenaires) et avec des personnes qu'ils connaissent (cadres locaux).

Risque de désillusion : Il faut également être vigilant quant aux attentes des bénéficiaires dans la réponse à leurs besoins que peut apporter EACD, notamment en ce qui concerne le micro-crédit. L'explication des enjeux et des services doit être suffisamment claire. Les bénéficiaires ne doivent pas s'attendre à recevoir un financement s'ils ne sont pas éligibles aux conditions du micro crédit. D'où l'importance pour les agents de suivi et les responsables d'unité de réviser les besoins et ainsi les réorienter en fonction de leur capacité à y répondre.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Eva Soliman précise que le processus d'identification des besoins est en perpétuelle évolution. Pour preuve les fiches d'identification individuelles des besoins sont révisées tous les ans avec des ajouts ou des suppressions de certains points pour cibler au mieux les besoins prioritaires des bénéficiaires.

Par ailleurs, les changements actuels de la société égyptienne vont entraîner une modification des conditions de vie de certaines populations auprès desquelles EACD intervient. Ainsi, le travail va devoir s'adapter à ces changements en commençant par l'identification des besoins qui va entraîner la mise en avant de certaines questions comparées à d'autres.

Donner un exemple

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE (À COMPLÉTER)

L'analyse de cette fiche doit se faire au regard des spécificités contextuelles d'intervention d'EACD. Les zones d'interventions sont des zones marginalisées et non-planifiées (manque ou absence de services publics), dans lesquelles la religion et la tradition occupent une place importante. Les populations sont souvent des populations qui viennent du milieu rural et qui s'installent en milieu urbain, avec un niveau d'éducation plutôt faible ainsi qu'un faible niveau économique. Les enfants ont des problèmes de santé (à cause du manque de sensibilisation aux règles d'hygiène de base et à cause du manque de services publics dans ces zones). Ces conditions expliquent la mise en place de la stratégie d'identification des besoins de manière participative avec les associations locales afin de cerner les spécificités des communautés bénéficiaires. Cela explique également pourquoi EACD se concentre sur certains besoins prioritaires dans ces zones (la santé, l'éducation, la formation, etc.) car il n'y a pas ou pas suffisamment de services publics assurant ces prestations■

LE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF DE CRÉATION D'UN CENTRE D'APPUI À LA VIE COMMUNAUTAIRE

UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

PERSONNES RENCONTRÉES



MR AHMED AHMED COORDINATEUR RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT
À L'UTSS-PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

MR LOTFI MASSOUDI CHARGÉ DE LA PLANIFICATION, DU DIA-
GNOSTIC PARTICIPATIF ET DES ÉTUDES À L'UTSS-PROGRAMMES DE
DÉVELOPPEMENT



I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

Objectif : Comme le dit Ahmed, «l'objectif est de faire participer tous les acteurs que ce soit les intervenants ou les bénéficiaires dans le diagnostic et dans les solutions proposées».

Besoins : Cela répond au besoin de montage de projet et part du principe que ce sont les acteurs du terrain qui connaissent le mieux leur région, ses ressources et les problèmes, et qu'ils sont donc les plus à même de formuler des actions pertinentes pour y répondre.

Résultats : C'est la mise en place d'un projet, avec une analyse, des mécanismes et des outils partagés par tous (partenaires, UTSS-Programmes de Développement et population). Cette approche facilite l'intervention et surtout l'exécution du projet car les activités sont adaptées à la situation. Pour l'UTSS-Programmes de Développement l'efficacité de cette approche est meilleure que celle des projets «perpendiculaires» qui viennent dupliquer un même projet sur plusieurs zones.

B) LES OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Etude préliminaire : Elle s'engage après la sélection de la zone par le comité national de planification et d'évaluation de l'UTSS selon plusieurs indicateurs (potentiel naturel et humain, taux de chômage, etc.). Elle débute par une étude documentaire sur la zone d'intervention afin d'établir une base de données. Puis, une équipe de l'UTSS-Programmes de Développement se rend sur le terrain pour approfondir l'étude par une «enquête socio-économique» auprès de la population et des personnes ressources (cf. annexe). Cette phase d'étude préliminaire donne lieu à un «livre de reconnaissance» qui regroupe toutes les informations récoltées.

Sensibilisation : Suite à l'étude, des journées de sensibilisation et d'information sur la démarche et les échéances à venir (ateliers participatifs) sont organisées. Elles sont planifiées en fonction de la population (nombre d'habitants, localité, etc.), l'équipe prévoit une réunion ou deux par agglomération. La population est invitée à participer à ces rencontres lors du contact direct au moment de l'enquête socio-économique ou via les autorités locales.

Participation de la population : L'atelier de participation débute par un travail de création d'une image commune de la localité, c'est la présentation des données recueillies lors de l'étude préliminaire. Cette présentation est accompagnée d'une carte qui délimite géographiquement la zone d'intervention (montagne, rivière, école, etc.) qui doit être validée par la population. Cela permet de rendre compte de certaines réalités de la zone, sur l'agriculture, sur la géographie ou encore sur la question homme-femme. L'apport de chiffres et d'informations parfois nouveaux permet «d'accrocher» l'intérêt de la population dès le début et de favoriser la participation de la population pour la suite. Cette participation se décline en trois phases qui durent trois jours. Le premier jour, consiste à identifier les problèmes qui bloquent le développement de la zone. Le deuxième sert à chercher les causes «réelles» des problèmes. Enfin, le troisième classe et priorise les solutions envisagées qui débouchent sur une proposition de plan d'action (activités, planning, localisation, etc.). Ces ateliers utilisent la technique de communication appelée «métaplans». Cet outil «sollicite la créativité d'un groupe en s'appuyant sur la participation des personnes, la visualisation et la structuration de leurs idées». Avec l'UTSS, de manière individuelle ou en groupe, les participants identifient les problèmes sur des cartes rouges, ces cartes sont ensuite discutées, analysées et triées en restitution plénière.

Le lendemain les causes sont traitées avec des cartes bleues et le troisième jour, les solutions avec des cartes vertes. Ces ateliers peuvent regrouper jusqu'à 100 personnes. Généralement, suite aux premiers échanges, la participation aux espaces de concertation s'amplifie au fur et à mesure du processus, permettant d'avoir une bonne représentativité de la population dans la prise de décisions. Par ailleurs, les informations se diffusent largement au-delà de ces espaces au sein de la localité.

Consultation des partenaires locaux : Après les réunions de participation avec la population, il y a concertation des partenaires locaux (CRDA, OEP, délégation, etc.). Celle-ci se fait en collaboration avec le gouverneur qui mobilise les partenaires locaux. Une réunion est organisée avec chaque partenaire au cours de laquelle les techniciens de l'UTSS-Programmes de Développement proposent les solutions identifiées par la population. S'en suit une phase de négociation : l'UTSS présente ce qu'elle apporte comme services, ce que des bailleurs de fonds potentiels apporteraient via un projet, puis ce que les partenaires peuvent apporter. Cela débouche sur une planification avec la définition des rôles et responsabilités de chacun.

Restitution à la population : Les propositions acceptées, les activités qui en découleront et les propositions non-réalisables sont présentées à la population en veillant à expliquer les choix retenus. Parfois les partenaires se déplacent pour présenter les détails. La population est sollicitée pour l'approbation de ces décisions.

Rapport et recherche de financement : Toutes ces étapes et leurs résultats sont résumés dans « le plan de développement communautaire » : étude préliminaire, délimitation de la zone, atelier avec la population, négociation, planification, etc. En parallèle, la recherche de financements est activée. Comme expliqué dans la fiche « centre d'appui à la vie communautaire », en plus des activités prises en charge en interne par l'UTSS ou par les partenaires techniques, d'autres activités sont réalisées via des projets financés par des bailleurs de fonds étrangers, c'est l'exemple du projet GEPE.

Nb : Ce processus de diagnostic sert de base à la création des centres d'appui à la vie communautaire mais aussi de base au montage d'activité par la suite, tant pour les activités internes que pour les projets comme le projet GEPE. (cf. fiche « centre d'appui à la vie communautaire »).

C) MOYENS

Compétences : Tout d'abord, il convient de préciser que c'est la même équipe qui suit tout le processus de diagnostic : enquête, atelier participatif, négociation avec les partenaires techniques, etc. L'équipe est généralement pluridisciplinaire (agronome, économiste, travailleur social, etc.) et adaptée aux spécificités des régions pour faciliter l'analyse et la négociation. Si la zone est agricole l'équipe sera composée d'agroéconomiste. Par ailleurs, l'équipe est dotée de compétences en communication, en animation de groupe et en gestion de conflit, compétences utiles à plusieurs étapes du processus participatif.

Temps de mise en place : L'ensemble du processus peut prendre 3 à 4 mois. Un mois de travail effectif est consacré à l'enquête préliminaire, environ une semaine sur le terrain avec la population et les partenaires (trois jours d'ateliers participatifs avec la population, deux à trois journées avec les partenaires et une journée pour le feedback avec la population). Pour finir, il faut un mois pour la rédaction du «plan de développement communautaire» et la demande de financements.

Moyens financiers : Ce sont seulement les frais de l'équipe sur le terrain (hébergement et alimentation), le reste est internalisé par l'UTSS-Programmes de Développement. Cette méthode est plus économique que le recours aux consultants privés externes.

II) Analyse

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Confiance des participants (population et partenaires) : Lors d'une première intervention dans une zone, il y a forcément des réticences de la population car l'approche est nouvelle pour eux. C'est pourquoi il est important de créer un climat confiance avec la population. L'équipe régionale est souvent issue de la région concernée pour faciliter l'acceptation de l'UTSS par la population. La confiance des autorités locales et des partenaires techniques locaux est également très importante. Lotfi Massoudi précise que l'UTSS-Programmes de Développement essaye d'entamer et d'entretenir les relations avec les autorités locales avant d'aller sur le terrain. Par exemple, ils rencontrent le délégué ou encore le gouverneur en amont, ce qui permet de créer un climat de confiance.

Compétence de l'équipe : La pluridisciplinarité de l'équipe et sa motivation est essentielle. Comme nous l'avons vu ci-dessus l'équipe doit avoir de nombreuses compétences techniques tant pour la priorisation et la faisabilité des solutions exprimées par la population, que pour la partie négociation avec les partenaires techniques. Une bonne connaissance de la région d'intervention est également importante. Par ailleurs, la motivation de l'équipe est indispensable lors des missions de terrain qui imposent des semaines de travail très chargées. Par exemple les ateliers sont parfois organisés les week-ends lorsque la population est disponible. Enfin, l'utilisation et la maîtrise des outils de communication est primordiale pour guider et favoriser la participation de tous, mais aussi parfois pour gérer des situations conflictuelles.

B) RISQUES ET OBSTACLES

Risque lié à la délimitation de la zone : La délimitation de la zone d'intervention peut entraîner des conflits. Première situation potentiellement conflictuelle, c'est l'exemple d'un projet où une localité voisine qui n'avait pas été identifiée est venue pour participer alors que cela n'était pas prévu. Cela a créé un conflit d'intérêt entre les populations de ces deux agglomérations. Dans cette expérience que relate Lotfi Massoudi, l'UTSS-Programmes de Développement a choisi de diviser l'équipe pour travailler avec les deux localités sur deux projets. Il faut signaler qu'il peut également y avoir des conflits d'intérêts au sein d'une même localité. Il faut être vigilant car les «leaders» présents lors des ateliers peuvent influencer fortement les ateliers en leurs faveurs, d'où l'importance de l'étude préalable et des compétences en communication pour orienter les ateliers vers l'intérêt collectif.

Une autre situation conflictuelle liée à la délimitation de la zone est survenue lorsque différentes communautés concernées par un projet avaient des mentalités différentes et parfois même des motivations contradictoires. Dans cet exemple que raconte Ahmed Ahmed, l'UTSS-Programmes de Développement s'est retirée momentanément du projet pour ré-analyser la situation et réadapter le projet.

Le retard des financements : Comme le diagnostic se fait en premier lieu et que la recherche de financements intervient après, la durée nécessaire pour rendre le projet opérationnel peut provoquer des frustrations car il y a des attentes qui sont créées. Par ailleurs, cela peut affecter la crédibilité de l'UTSS et la confiance de la population si le projet ne se met pas en place.

C'est pourquoi dès le début il faut être transparent sur les règles du jeu. Les participants doivent comprendre que les agents de l'UTSS-Programmes de Développement sont des techniciens, qu'ils vont les aider à analyser la situation et à proposer des solutions. Cela ne veut pas dire que le financement de tous leurs besoins va intervenir dès le demain. Il est important d'éviter les désillusions.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Actualisation : Si le processus et la démarche a fait ses preuves, des améliorations restent envisageables notamment dans l'actualisation des outils. Pour Ahmed, «il ne faut pas se contenter d'une formation au début pour être armé pour toujours, il faut s'actualiser et chercher la nouveauté [...] l'animation est une science qui évolue avec le temps, il faut donc se mettre à niveau». C'est l'exemple de la révolution qu'il utilise pour illustrer ses propos. «Après la révolution, la population s'est libérée dans l'expression, allant parfois jusqu'à une certaine agressivité, il faut adapter l'outil d'animation à ces changements, car le public de maintenant ce n'est pas le public d'avant la révolution».

D) SPÉCIFICITÉS LIÉS AU CONTEXTE

Le milieu d'intervention des centres d'appui à la vie communautaire est rural et très enclavé ce qui explique la nature des activités ainsi que le mode de fonctionnement mais aussi la forte demande de services des populations auxquels l'UTSS-Programmes de Développement ne peut toujours répondre. Par ailleurs, les autorités locales sont des partenaires de longue date de l'UTSS avec qui elle collabore au travers de conventions cadres nationales depuis de nombreuses années. Cette expérience commune favorise la réussite du processus de diagnostic. Enfin, la révolution qui a eu lieu en Tunisie a modifié les rapports à la politique même dans ces régions isolées (politisation des associations, population plus revendicative, etc.). C'est une évolution du public à prendre en compte dans le travail avec ces régions et dans l'analyse des pratiques■

04 - Volet réseau et partenariat

L'APPROCHE PARTENARIALE

L'EXEMPLE DU PROJET GEPE - BATIK INTERNATIONAL

PERSONNE RENCONTRÉE



PAULINE DE LA CRUZ, CHEF DE PROJETS À BATIK INTERNATIONAL

I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS BESOINS ET RÉSULTATS

Objectif : L'objectif de l'approche partenariale est de réunir des savoirs et des savoir-faire des différents acteurs autour d'une problématique de développement. Spécifiquement, dans le projet GEPE, l'objectif est le renforcement des capacités mutuelles et collectives pour améliorer l'accompagnement des bénéficiaires finaux.

Le besoin : BATIK International étant un organisme français travaillant à l'international, l'approche partenariale permet de répondre à l'objectif global de son action de lutte contre la pauvreté, en s'entourant d'acteurs locaux ayant les compétences, la complémentarité et la connaissance du contexte nécessaire à la réalisation d'activités adaptées aux bénéficiaires. La proximité et l'expertise des partenaires permettent plus largement de renforcer la crédibilité et la légitimité de l'action. Pour ces derniers, cette approche répond au besoin de renforcement de capacités et de soutien financier qu'apportent BATIK International et le projet.

Résultats : Le partenariat GEPE a permis le renforcement des capacités et une diversification de l'offre de services proposés aux bénéficiaires. C'est également un élargissement du réseau et une amélioration de la visibilité et de la crédibilité de tous les acteurs. Pour Pauline de La Cruz, «chaque structure s'est renforcée au contact des autres».

C) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN PLACE

L'identification : Plusieurs voies peuvent être empruntées pour rencontrer des partenaires potentiels. «L'identification naturelle» est la méthode privilégiée par BATIK International; elle consiste à identifier des partenaires potentiels lors des différents moments de la vie de l'association (missions, séminaires, etc.). Elle se fait au fil des échanges quand les deux parties ont des intérêts communs (activités complémentaires, zone d'intervention semblable, etc.). C'est le cas par exemple de l'UTSS que BATIK International a rencontrée lors d'un projet précédent en Tunisie. Une autre manière d'identifier des partenaires, moins utilisée par BATIK International, est «l'identification factuelle». Elle intervient lorsqu'une opportunité de financement nécessite un partenaire ayant certains critères que BATIK International n'a pas dans son réseau. Cette «identification factuelle» se fait soit par recommandation, soit par recherche. Par recommandation, BATIK International s'appuie sur un contact qu'un partenaire lui recommande comme étant potentiellement à même de répondre aux critères. Par recherche, BATIK International utilise divers moyens et ressources pour identifier le partenaire potentiel. C'est ainsi qu'un premier niveau de recherche sur les acteurs marocains de la micro-finance a permis d'identifier l'AMSSF/MC à Fèz.

Connaissance et détermination des champs potentiels d'intervention : Après l'identification, vient la phase de connaissance et de discussion autour d'une potentielle action commune. Avec l'identification naturelle, ces deux phases se font en même temps. Au fur et à mesure des échanges directs et indirects, les partenaires potentiels apprennent à se connaître et envisagent de travailler ensemble. Avec l'UTSS, les deux années précédant le projet GEPE ont permis de réaliser ce travail. Si cette phase peut déboucher sur un projet en cas d'opportunité de financement, elle peut aussi conduire à la décision de ne pas collaborer quand les visions ou les champs d'intervention sont trop éloignés. Lorsque l'identification est factuelle en fonction d'une opportunité, la discussion est circonscrite à cette opportunité. Si un accord est trouvé, vient ensuite la phase de connaissance. Par exemple, pour l'AMSSF-MC, une discussion quant aux modalités d'intervention commune a eu lieu suite à la présentation de l'opportunité par BATIK International. Puis, l'AMSSF-MC ayant exprimé son intérêt, BATIK International s'est déplacé au Maroc pour entamer la phase de connaissance.

Elaboration : Si l'identification est naturelle, soit le projet se monte suite à une opportunité de financement qui correspond aux champs d'intervention communs déterminés en amont, soit il est décidé de monter un projet et d'aller rencontrer des bailleurs de fonds. Avec l'identification factuelle, seule la réponse à un appel à propositions est utilisée car l'identification intervient en réponse à ce dernier. En cas d'appel à propositions, la rédaction fait le lien entre les lignes directrices du bailleur et le travail de définition du champ d'intervention. Si le projet est monté avant la recherche de financements, il y a rédaction d'un document de projet, puis chacun sollicite des financeurs dans son pays. Quelle que soit la voie choisie, la rédaction intervient en dernier : le contenu est élaboré collectivement, puis BATIK International le «met en langage» dans la rédaction du projet. Vient ensuite la signature de la convention de partenariat qui définit les modalités techniques, juridiques et financières et à laquelle sont annexés le budget et le cahier des charges (répartition des tâches et des responsabilités).

La réalisation : Sur cette fiche, la coordination du partenariat est renvoyée à la fiche de capitalisation «coordination et animation» de BATIK International. La partie sur la réalisation des activités renvoie à plusieurs fiches de capitalisation comme «l'étude rapide de marché», «l'appui à la commercialisation», etc.

Evaluation : Dans les rapports narratifs de certains bailleurs, des questions abordent «la qualité du partenariat», ce qui permet d'évaluer en partie les relations entre les partenaires d'un même projet. Pour le projet GEPE, la capitalisation du programme «société civile et participation aux politiques publiques» du CFSI a également favorisé ce travail. En revanche, si des discussions informelles ont eu lieu, aucun dispositif d'évaluation des relations partenariales propre au projet GEPE n'a été prévu.

C) RESSOURCES

Compétences : Pour l'identification, il faut une connaissance de la problématique et une capacité d'analyse des connexions éventuelles pour pouvoir juger de l'opportunité et de la faisabilité d'un partenariat. Des aptitudes en communication et en animation sont nécessaires pour l'identification et l'animation du projet. Enfin, il faut pouvoir prendre en compte l'inter-culturelité et être capable de se remettre en cause pour avoir une posture équilibrée dans le partenariat.

Temps de mise en œuvre : Comme chaque partenariat est unique, il est assez difficile de déterminer un temps moyen de mise en œuvre, notamment pour la phase d'identification qui peut durer quelques mois comme plusieurs années. Cependant, dans le cadre d'appel à propositions, on peut compter en moyenne 6 à 8 mois entre la publication, la rédaction de la note succincte, le dépôt du formulaire complet et la réponse du bailleur. La signature de la convention prend au maximum un mois. Autre élément temporel : l'identification naturelle entre dans l'activité quotidienne de développement de l'association, laquelle consiste à rencontrer des nouvelles structures, à se rendre dans des séminaires, à participer à des réseaux, etc. En moyenne, pour le chef de projet, entre un et deux jours par mois sont consacrés à ce travail.

Ressources financières : Comme il n'y a pas de missions spécifiques dédiées à la recherche de partenaires, il n'y a pas de moyens financiers propres à cette activité.

II) ANALYSE

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Des moments importants : L'identification est un moment clé. A priori, si une association est rencontrée dans le cadre de son activité (séminaire, missions, etc.), des intérêts communs peuvent être trouvés. C'est pourquoi il faut privilégier l'identification naturelle, quitte à faire un trait sur certains financements, plutôt que de trouver des partenaires par défaut. La phase de connaissance mutuelle est aussi un moment important. Quelle que soit la méthode d'identification, il faut y consacrer du temps afin d'analyser les champs de concurrence et de complémentarité des compétences. Enfin, la formalisation (convention) est un acte charnière qui permet de clarifier la répartition des responsabilités, tout comme les aspects financiers.

Relation et communication : Un partenariat concerté, participatif et équilibré passe par une bonne relation et une bonne communication. Pour ce faire, de nombreux points d'attention doivent être observés. La relation informelle est capitale; elle consolide le projet en dehors des activités et des dispositifs de coordination et d'animation. Par ailleurs, la relation à distance ne suffit pas et les moments de rencontre physique sont essentiels pour maintenir cette communication. Se rendre les uns chez les autres, observer la réalité du travail de chacun,

permet de mieux comprendre le partenaire, son action, ses contraintes, etc. Enfin, la valorisation du partenaire favorise également l'entretien de bonnes relations. Il faut savoir promouvoir les partenaires au cours des visites de terrain, auprès de son réseau ou dans des espaces d'expressions lors de séminaires publics. En ce sens, le projet GEPE à travers ces moments a réussi à communiquer et à échanger, ce qui a été très bénéfique.

Complémentarité des compétences et répartition des rôles : La complémentarité est essentielle dans l'approche partenariale. Dans le projet GEPE, chacun apprend de l'expertise de l'autre et cette complémentarité favorise les échanges, mais aussi l'équilibre du partenariat. Par ailleurs, il faut pouvoir identifier les champs de « concurrence » entre partenaires. Si chaque partenaire a des spécificités, des champs d'activités peuvent être communs et entrer en « conflits d'intérêt ». C'est pourquoi il est important de répartir les tâches de manière équilibrée pour éviter cette situation. Enfin, il faut aussi être capable d'identifier les compétences qui manquent et chercher où les trouver (associations, entreprises, collectivités).

B) OBSTACLE ET DIFFICULTÉS

Le biais de l'identification : Avec l'identification factuelle (réponse à un appel à projet), des difficultés peuvent intervenir avec des conséquences négatives pour le projet. En effet, une association qui cherche un partenaire pour un appel à projet peut faire face à une organisation qui « embellit » la réalité de son action pour améliorer ses chances de sélection. La posture de recrutement peut être néfaste, c'est pourquoi il faut favoriser l'identification naturelle qui se fait par affinités. Cependant, si cette dernière n'est pas possible et qu'on identifie un partenaire par recherche ou par recommandation, Pauline de La Cruz conseille de ne « jamais économiser la phase de connaissance » afin de limiter ce biais de surévaluation du partenaire potentiel, et cela même si on a confiance dans le recommandeur.

Répartition des tâches et communication : La mauvaise répartition des rôles peut entraîner une confusion des responsabilités, d'où l'importance de clarifier ces éléments lors des discussions préalables et dans les conventions. Pauline de La Cruz souligne que « les conventions et, plus largement l'écrit, ne suffisent pas à tout clarifier, il faut se rencontrer et communiquer oralement, surtout lorsque des incompréhensions apparaissent, et ce afin de désamorcer les problèmes au plus vite ».

Les difficultés liées aux personnes : Comme nous l'avons vu, les partenariats sont très liés aux personnes et à leurs relations interpersonnelles; cette caractéristique est un risque pour les partenariats car elle peut mettre en difficulté le projet en cas de mauvaise entente. C'est pourquoi, en cas de conflit, il est essentiel de communiquer et de ramener la discussion autour du projet et des objectifs.

Pérenniser les relations hors projet : Si entretenir les relations pendant un projet est complexe, les entretenir en dehors l'est encore plus, il est pourtant important de garder le contact. Il faut se donner les moyens de le maintenir en échangeant sur les sujets communs (transmission d'articles, d'appels à projet etc.) ou en profitant des occasions pour se rencontrer (missions, réseau, séminaires, etc.)

C) AMÉLIORATION ET PERSPECTIVES

Suivre et évaluer le partenariat : Une amélioration de l'approche partenariale, notamment telle qu'elle a été menée dans le projet GEPE, consisterait à mettre en place des outils de suivi évaluation pour étudier et apprécier concrètement les relations entre partenaires. Comme par exemple le suivi de la répartition des responsabilités, l'évolution possible des champs de compétences de chacun, etc. permettant ainsi de rectifier, d'améliorer ou d'approfondir des aspects du partenariat.

S'inscrire dans des réseaux : L'idéal pour favoriser l'identification et la connaissance de partenaires potentiels serait de pouvoir consacrer d'avantage de temps à la participation à des réseaux comme les PCPA qui permettent de rencontrer des associations et de travailler avec eux.

D) SPÉCIFICITÉS

Plusieurs spécificités quant au partenariat du projet GEPE doivent être prises en compte pour l'analyse de cette fiche. Si la diversité de nature et de nationalité des partenaires est une richesse du projet, elle constitue aussi une complexité qui influence l'approche partenariale car il faut du temps pour trouver un langage commun et se comprendre. Autre spécificité, BATIK International a l'expérience de projets passés et la connaissance du contexte (acteurs, problématique, besoins, etc.) ce qui lui permet de s'engager dans ce type de partenariat régional pluri-acteurs.

LA MISE EN RÉSEAU DES ASSOCIATIONS

PERSONNES RENCONTRÉES



FAIZA OUIBRAHIM COORDINATRICE DU PROJET GEPE AU CIDDEF



MAYA AZEGGAGH COORDINATRICE DU RÉSEAU RÉs'ART, PARTENAIRE ET MEMBRE DU RÉSEAU DU PROJET GEPE.

I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

L'objectif : L'insertion par l'activité économique étant un nouveau créneau pour le CIDDEF, ce dernier a privilégié la mise en réseau des associations œuvrant dans ce domaine dans le but d'échanger et de bénéficier de leurs expériences. Comme confirme Rés'art, la mise en réseau favorise l'échange d'information, la mise en place d'évènements communs, la mutualisation, le renforcement, etc.

«On se considère comme un partenaire même si on n'apporte pas de financement, on apporte une expertise sur l'artisanat féminin et on permet l'accès aux bénéficiaires»

Maya Azeggagh

Le besoin : Pour le CIDDEF la mise en réseau répond au besoin de réalisation d'activités autour de la question de l'insertion économique des femmes dans le cadre du projet GEPE. La mise en réseau favorise la diversification de l'activité. Pour les partenaires, le réseau répond au désir de participer à de nouvelles activités et au besoin de renforcement de leurs capacités.

Le résultat : C'est la réalisation des objectifs du projet mais aussi l'élargissement du champ des compétences du CIDDEF. Pour le réseau, c'est la réalisation de nouvelles activités mais également le renforcement ou la découverte de partenaires pour le futur.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Identification et prise d'informations : Le CIDDEF a fait une identification large sur toute l'Algérie des acteurs travaillant dans l'insertion économique des femmes grâce à diverses sources d'information (répertoires associatifs, bouche à oreilles, internet, etc.). Cela a permis de contacter par téléphone et par mail une vingtaine d'associations afin de leur présenter le projet et vérifier leur intérêt à y participer, auquel cas elles étaient conviées à la réunion d'information. Un questionnaire a été envoyé pour recueillir des informations (structure, besoins, attentes, etc.) en vue de la première réunion et, plus globalement, en vue de l'organisation du réseau (cf. questionnaire en annexe). Au final, une dizaine d'associations se sont montrées intéressées.

Réunion d'information et mise en réseau : La dizaine d'associations qui avaient répondu favorablement au moment de l'identification a participé à la première réunion qui avait pour objet de présenter plus en détail le projet GEPE et de discuter des conditions de partenariat. Le CIDDEF a énoncé ce qu'il attendait et ce qu'il proposait en retour (formations). Les associations ont précisé et développé leurs besoins déjà exprimés dans les questionnaires. A la suite à la réunion, un document reprenant les objectifs du projet et les conditions du partenariat (attentes, prestations, etc.) leur a été envoyé pour une signature qui les engageait au respect de ces dernières.

Réalisation des activités : Le réseau ayant été mis en place en partie pour la réalisation des formations de formateurs cette partie est renvoyée à la fiche «La formation de formateurs».

L'animation du réseau : Plusieurs moyens sont utilisés pour animer le réseau :

- En plus de la première réunion d'information, d'autres réunions sont organisées : pour l'ajustement du dispositif de suivi; pour faire le bilan des activités et discuter des expériences; ou encore en marge d'un séminaire de présentation du projet à de nouvelles associations.
- Le suivi des activités du réseau se fait via le dispositif de suivi-évaluation mais aussi de manière ponctuelle par téléphone, par mail et lors des différentes rencontres (séminaires, formations, réunions).

- Les évènements tels que les formations ou les séminaires permettent de renforcer et de faire vivre le réseau car ce sont des occasions pour échanger et discuter des expériences des uns et des autres. C'est aussi un moment privilégié pour le CIDDEF pour discuter la réalisation et le suivi des activités.
- Renouvellement. Durant les trois années du réseau, des associations se sont retirées du projet et ont été remplacées par d'autres. Certaines associations n'avaient plus de temps, d'autres ne répondaient pas aux attentes, certaines ont cessé leurs activités, etc. Le projet permet, lors de différents évènements et grâce au contact du réseau, de rencontrer d'autres associations intéressées et de les intégrer.
- Par ailleurs, en parallèle du réseau formel décrit ci-dessus s'est créé un réseau informel d'une vingtaine d'associations invitées lors des séminaires et autres évènements publics.

C) MOYENS

Temps de mise en place : L'identification et la prise de contact ont duré 2 mois, du fait du faible nombre d'associations qui œuvrent dans le domaine de l'insertion économique et de leur manque de visibilité. Une quinzaine de jours ont ensuite été nécessaires entre la fin de la prise de contact et la tenue de la réunion. Le temps de mise en place du réseau a donc été d'environ 3 mois, l'effectivité de celui-ci (réalisation des premières activités) a été plutôt d'environ 8 mois (pour la mise en marche, la planification des formations, etc.). Le temps de travail effectif pour la mise en place est estimé à deux semaines sans compter les journées de réunions, de formations ou encore de séminaires.

Equipe et compétences : Au CIDDEF trois personnes sont mobilisées sur le réseau, le chargé de projet pour la prospection, suivi et coordination; une administratrice pour la co-animation des réunions et une assistante sur les questions de logistique (hébergement, transport etc.). Pour la prospection, il faut mobiliser et analyser les sources d'informations disponibles et être force de conviction pour motiver les associations à s'engager dans le réseau. Enfin, il est important d'avoir des compétences en communication, une bonne connaissance des associations et de la flexibilité pour l'organisation et l'animation des différents moments d'échanges.

Moyens matériels : Afin de favoriser la participation, il y a une prise en charge complète des partenaires dans le cadre du projet GEPE lors des différents événements (transport, hébergement, restauration). Le financement des formations se fait également à travers le projet GEPE.

II) ANALYSE

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Ici, le CIDDEF se base également sur l'expérience de d'autres mises en réseaux passés (associations d'écoute de femmes victimes de violence) pour identifier ici des éléments clés.

La réciprocité est importante dans un réseau, il faut profiter du réseau et faire profiter les autres. Il est également essentiel de reconnaître la valeur du travail de l'autre et de le valoriser. Par exemple Rés'art, diffuse les documents de sensibilisation du CIDDEF à l'occasion de certains événements qu'elle organise, c'est une preuve de reconnaissance et une valorisation.

L'importance de la participation : Faiza Ouibrahim souligne l'importance des temps de présence physique de tous les membres pour une bonne participation, les échanges unilatéraux par mails et téléphones ne suffisent pas. L'expérience du dispositif de suivi montre l'importance de l'approche participative : au démarrage, le dispositif de suivi n'était pas rempli par les membres malgré leur engagement à le faire, le CIDDEF a donc organisé une réunion pour parler des difficultés et pour retravailler le dispositif collectivement. Cela a permis la réécriture de certaines questions mais surtout l'appropriation du dispositif qui est aujourd'hui mieux renseigné par les associations.

La mise en place : Pour réussir la mise en place d'un réseau il apparait important de ne pas faire l'impasse sur une des étapes vues plus haut, tous les moments sont importants. Par exemple, si l'étape d'identification est bien réalisée cela favorise dès la première réunion les échanges et partages d'expérience. De plus, si toute les associations présentes sont légitimes, complémentaires et compétentes (grâce à une bonne sélection) cela permet d'envisager rapidement le travail de partenariat les unes avec les autres.

La complémentarité autour d'un objectif commun :

«Ce qui nous lie, ce sont les bénéficiaires à qui on veut apporter les meilleures solutions, c'est le ciment du réseau». Maya Azeggagh affirme ainsi l'importance d'avoir un objectif commun autour duquel travailler et échanger. Par ailleurs le réseau s'organise autour de la complémentarité des ses membres. Par exemple, une association travaille avec les jeunes diplômées, une autre avec les femmes rurales, une autre est un réseau d'artisans. La complémentarité alimente et stimule le réseau car elle favorise les intérêts d'échange.

«La diversité des champs d'intervention est riche. Ils font tous de l'insertion mais ils le font différemment, cela permet d'apprendre de nouvelles choses aux uns et aux autres»

Faiza Ouibrahim

B) RISQUES ET OBSTACLES

Problèmes de continuité : Un obstacle à la pérennité du réseau c'est le désengagement des associations. C'est une contrainte mais aussi une opportunité car elle oblige à renouveler le réseau par des membres motivés et dynamiques. Il faut toujours anticiper ces mouvements et repérer de nouvelles structures en continu. Les différents évènements ou les contacts des membres du réseau permettent de trouver de nouvelles associations motivées qui souhaitent intégrer le réseau.

Les disponibilités : Une difficulté bien connue du travail en réseau est la disponibilité des membres notamment pour les réunir au cours de réunions ou de formations. Maya Azeggagh explique qu'elle avait très peu de temps au début du projet pour s'investir dans le réseau, l'association mettant en œuvre de nombreuses activités. Le niveau de charge de travail diffère entre les membres, il faut anticiper au maximum les rencontres pour garantir la disponibilité et favoriser la participation.

Incompréhension des attentes: Ces problèmes de compréhension sont posés au début quant aux attentes des partenaires, notamment sur les questions de financement. Malgré des règles précises énoncées à plusieurs reprises sur les conditions du partenariat, certaines associations ont intégré le réseau dans l'espoir d'obtenir des financements alors que la contrepartie proposée était la formation de formateurs et les techniques de suivi des bénéficiaires. Par ailleurs, certains partenaires ont parfois cherché à faire financer des dépenses supplémentaires à ce qui était pris en charge.

Il faut donc veiller à préciser régulièrement les possibilités de financement auprès des partenaires pour éviter les incompréhensions.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Un réseau de commercialisation : Parmi les perspectives envisagées pour le réseau, une réflexion s'engage sur le regroupement des membres autour d'un réseau de distribution et d'approvisionnement. L'artisanat féminin étant la principale activité des associations, la question de la commercialisation et de la distribution est un enjeu collectif auquel le réseau peut apporter des réponses. C'est un lieu d'innovation à part entière permettant de trouver des solutions collectives aux problèmes rencontrés par chacun.

Multiplier les contacts : L'augmentation de la fréquence des réunions serait une vraie amélioration. Comme le souligne Faiza, «la prise de contact ne doit pas être factuelle, elle doit se faire tout au long de la vie du réseau». Par exemple une prise de contact mensuelle et des réunions trimestrielles sur des questions thématiques permettraient d'améliorer la dynamique du réseau. L'organisation de visites de terrain chez les membres avec tout le réseau a aussi été évoquée.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉ AU CONTEXTE

En Algérie, les dispositifs d'insertion par l'activité économique (micro-crédit, etc.) sont mis en place par l'Etat et les associations de ce secteur sont peu professionnalisées car elles ont principalement un rôle d'intermédiaire entre les pouvoirs publics et les bénéficiaires. Cette non-professionnalisation a plusieurs effets sur le travail avec ces associations (turnover important car les associations sont principalement animées par des bénévoles, rythme de travail différent, manque de formation, etc.). Parallèlement, la hausse du chômage a poussé l'Etat algérien à mettre l'accent sur l'insertion, entraînant une émergence des associations œuvrant dans ce secteur encore peu nombreuses il y a quelques années. Peu d'associations sont donc historiquement implantées et reconnues dans ce secteur, il y a donc un manque de connaissance mutuelle de ces dernières les amenant jusque-là à travailler de manière isolée. Les faire se rencontrer est déjà un résultat très positif du projet■

LE PARTENARIAT DE SERVICE : L'EXEMPLE DU PROJET GEPE - AMSSF/MC

PERSONNES RENCONTRÉES



MR ZAKARIA JEBBOURI DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AMSSF/MC



MR MOHAMMED BOUKHATEME, DIRECTEUR DE L'OFPPPT (PARTENAIRE DE L'AMSSF/MC)

I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS BESOINS ET RÉSULTATS :

Objectif : Le cœur du métier de l'AMSSF/MC étant le micro-crédit, l'objectif du partenariat de service est d'élargir la palette d'activité proposée aux bénéficiaires finaux. Spécifiquement, dans le cadre du projet GEPE par exemple, des partenariats avec l'OFPPPT pour les formations et avec le centre Mohamed IV pour l'appui à la commercialisation ont été mis en place. Comme le dit le directeur de l'OFPPPT, Mohammed BOUKHATEME, «pour évoluer il faut faire des partenariats car on ne peut plus travailler tout seul». L'activité répond donc aussi à un objectif global de développement et d'évolution de l'association.

Besoins : Les besoins qui sont à l'origine de la mise en place de cette activité sont multiples. D'abord, c'est la nécessité d'avoir une expertise ou une compétence dans un domaine d'action que l'AMSSF/MC n'a pas. Dans le cadre du partenariat avec l'OFPPPT, c'est un besoin d'expertise en formation professionnelle nécessaire pour mener à bien les activités du projet GEPE. Mais ce partenariat ne se résume pas uniquement à l'exécution d'une activité, il y a le besoin et la volonté à long terme pour l'AMSSF/MC de diversifier son champ d'intervention et de partager des connaissances avec un partenaire stable et durable.

Résultats : Le premier résultat s'observe dans la réalisation des activités prévues par le partenariat et dans la satisfaction des parties prenantes (partenaires et bénéficiaires). L'autre résultat, plus global, est l'augmentation du nombre de bénéficiaires grâce à l'élargissement de l'activité.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE :

La prise de contact et l'identification des besoins : Une fois l'identification des partenaires potentiels fait par prospection dans le réseau déjà constitué de l'AMSSF/MC ou par prospection sur internet, arrive la prise de contact. Celle-ci se fait par e-mail, elle a pour but d'expliquer le projet et la nature du partenariat auprès du partenaire potentiel. Une fois ce premier contact établi et si ce dernier semble intéresser, l'AMSSF/MC procède à l'identification des besoins. Il y a donc un deuxième échange lors d'une réunion avec le partenaire pour connaître ses motivations et ses besoins au regard du projet concerné.

La construction des objectifs : Pour chaque partenariat il y a la construction des objectifs en fonction des motivations de chacun. Cette construction doit s'inscrire dans le projet, comme le souligne Zakaria JEBBOURI «la référence reste le projet», le partenariat ne doit pas faire varier la vision et l'objectif que l'on a pour le projet que le partenariat concerne. Plusieurs échanges sont donc mis en place pour partager la vision du projet avec le partenaire. Cela permet de construire des objectifs cohérents avec le projet et avec les motivations des deux parties.

La formalisation : Dès que les étapes de dialogue décrites ci-dessus aboutissent à un engagement, celui-ci est formalisé. Cette étape consiste à définir via une convention de partenariat les objectifs, les obligations, les engagements et les droits des parties au contrat. Ce contrat garantit le respect des engagements (obligation de réalisation des activités), sécurise les paiements et valorise les partenaires. Il est signé avant le démarrage des activités afin d'éviter le retrait du partenaire au dernier moment ou en cours de processus. (cf. convention utilisée par l'AMSSF/MC en annexe)

Les échanges pendant le partenariat : Comme le souligne le directeur de l'OPPT, si les rencontres et les échanges préalables à la passation du partenariat sont essentiels à la bonne réalisation de celui-ci, la tenue de réunions pendant le partenariat l'est aussi. Celles-ci permettent de maintenir la transparence et la communication tout au long du processus.

Des réunions sont prévues à l'avance via un planning de rencontre. La fréquence de ces dernières varie en fonction du projet. Par exemple, pour les formations GEPE assurées par l'OFPPPT, des réunions mensuelles et semi-mensuelles ont eu lieu en cours de lancement avec le chef de projet responsable, l'équipe du projet, le directeur ou encore avec le membre du CA concerné.

Le plan de communication : C'est un outil qui est transversal et qui intervient tout au long de la pratique. Il a pour objectif de valoriser le partenaire et la démarche partenariale auprès des acteurs extérieurs. L'AMSSF/MC utilise différents supports de communication: dépliants, brochures, calendriers, site internet, etc. Cette valorisation montre l'importance accordée par la structure à ses partenaires. De plus cette démarche est souvent réciproque, même si le niveau de réciprocité varie en fonction des moyens du partenaire.

C) RESSOURCES :

Temps de mise en place : Le temps de mise en place est variable en fonction du partenaire, si il est déjà identifié ou si il faut faire une recherche. En cas d'identification d'un nouveau partenaire, la recherche est estimée à environ trois mois par Zakaria JEBBOURI. Le temps de signature lui aussi varie, par exemple pour le partenariat avec l'OFPPPT un mois a été nécessaire.

En moyenne, l'AMSSF/MC évalue à cinq à six jours de travail effectif à temps plein pour la mise en place d'un partenariat qui respecte les différentes étapes décrites ci-dessus. Plusieurs niveaux et plusieurs personnes sont concernés par cette mise en place.

Travail d'équipe et responsabilités : Le chargé de projet entame les démarches, il prend contact, il présente le projet, il prépare la convention et les modalités de partenariat. Le directeur général et/ou un représentant du Conseil d'Administration signe la convention. C'est lui qui de par sa fonction de représentant formalise la procédure et engage l'association. La mobilisation d'un membre du CA est importante car elle permet un appui politique.

A noter que l'AMSSF/MC désigne dans son équipe un référent du partenariat. Pour Mohammed BOUKHATEME, cette technique est importante car cela permet d'éviter que trop de personnes soient concernées, ce qui peut troubler la communication et la transparence. Dans le cas présent, le chef de projet GEPE était le référent du partenariat de formation GEPE avec l'OFPPPT.

Savoir-faire mobilisés : Les éléments décrits ci-dessus attestent du rôle essentiel du chef de projet pour la mise en place du partenariat. Ce dernier a besoin de plusieurs savoir-faire importants pour mener à bien cette mission. Tout d'abord, il doit être convaincu par le projet et par la nécessité de faire un partenariat. Ensuite, il doit maîtriser les missions et les objectifs du partenaire et du projet pour éviter les contradictions d'objectifs.

II) ANALYSE

A) LES ÉLÉMENTS CLÉS

Formalisation et planification : Pour Zakaria JEBBOURI «la mise par écrit est indispensable» et pour le directeur de l'OFPPPT «c'est le moment le plus sensible». C'est donc au vu de ces deux points de vue une étape à ne pas négliger notamment car elle permet aux deux parties de clarifier ses engagements. Si cette formalisation assure la transparence des relations et des responsabilités, elle permet aussi de valoriser le partenaire, mais surtout elle est utilisée comme base de travail pour la planification des activités du partenariat, autre élément clé de la réussite d'un partenariat de service. En effet, pour Mohammed BOUKHATEME si la formalisation est un moment sensible, il pense que «c'est la planification qui fait la réussite du projet».

Implication et adhésion : L'objectif n'est pas seulement de faire signer une convention car celle-ci peut toujours être résiliée. Il est indispensable de faire adhérer les partenaires au projet et aux objectifs. C'est pourquoi le partenariat doit être ciblé en fonction des compétences de chacun afin de garantir une complémentarité et un équilibre tout au long du processus. Toujours dans l'exemple du partenariat avec l'OFPPPT, l'implication et l'adhésion des deux parties a permis une réussite du partenariat au-delà des objectifs. L'OFPPPT a été présent aux côtés de l'AMSSF/MC lors de différents événements (réunion, comité, etc.) dépassant alors ses engagements contractuels, preuve de l'adhésion au projet de ce dernier.

Transparence et confiance : La transparence, elle non plus, ne se résume pas seulement dans le fait de signer une convention. Il est très important de maintenir la communication tout au long du partenariat à travers des réunions, des rencontres et des échanges entre les différentes ressources humaines concernées.

Cette transparence favorise la confiance qui est essentielle pour le bon déroulement du partenariat. L'implication et la compétence des ressources humaines (cf. ci-dessus) est aussi un facteur important de confiance et donc de réussite.

B) RISQUES ET OBSTACLES :

Le temps de mise en œuvre : Dans le projet GEPE, certains partenariats n'ont pu être formalisés par convention à cause du manque de temps et de ressources. Par ailleurs, une fois que l'activité démarre, il est compliqué de mettre en place les conventions car il y a les contraintes de réalisation des activités. Certaines services délivrés par des partenaires se sont faits sans formalisation, ce qui représente un risque plus grand de désengagement du partenaire et donc de non-exécution des services ou activités prévues.

Le partenariat déséquilibré : La mise en place d'un partenariat déséquilibré engendre le risque que les objectifs du partenariat ne soient pas atteints. Par exemple, si il y a un déséquilibre sur la contrepartie, le partenaire qui attend le plus de l'autre est en position de faiblesse ce qui peut conduire à un non-respect des engagements. Dans le cadre du partenariat entre l'AMSSF/MC et l'OFPPT, si l'AMSSF/MC a un intérêt de diversification d'activité, l'OFPPT a également un intérêt dans ce partenariat avec l'accès à de nouveaux clients, les contreparties sont équilibrées.

Le mauvais choix du partenaire. Pour le directeur de l'OFPPT, dans le cadre d'un partenariat de service, le prix ne doit pas être la seule variable de choix. La qualité est également très importante surtout lorsqu'il est question de formation professionnelle. Si la sélection se fait par le prix au détriment de la qualité elle rend le partenariat improductif. Par ailleurs, des efforts doivent être faits des deux côtés.

«Il faut être et solidaire et prendre en considération la situation des autres; dans un partenariat de service il n'y a pas que l'argent qui compte»

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

M. Boukhateme

Anticiper la mise en place : Afin d'améliorer sa pratique, l'AMSSF/MC veut identifier les partenaires de manière systématique avant le démarrage des activités. Une des solutions pour permettre cette anticipation est de mieux planifier la passation des partenariats. Cela passe notamment par la mise en place d'un calendrier précis qui fixe des «deadlines» aux différentes étapes de la passation.

Intégrer le partenariat pluri-acteurs dans le projet : Une autre piste d'amélioration évoquée par l'AMSSF/MC est d'intégrer la passation des partenariats dans les objectifs ou dans les activités du projet notamment via des indicateurs de résultats. Par exemple dans les objectifs du projet, définir un nombre de conventions de partenariat à signer, définir les formes des partenariats à mettre en place, le type de partenaire à mobiliser, etc.

D) SPÉCIFICITÉS

L'AMSSF/MC précise qu'au Maroc, il y a de nombreux organismes de développement qui ont la culture du partenariat. De plus, le contexte économique, culturel et politique est favorable et facilite la mise en place de conventions partenariales. Par exemple, le gouvernement marocain n'a pas de défiance vis-à-vis des organismes qui s'associent, au contraire, il les encourage ce qui permet le développement de cette pratique. En outre, il faut souligner que l'AMSSF/MC a développé cette pratique du partenariat dans le cadre du projet GEPE, notamment parce qu'elle sortait parfois de son champ classique d'activité, ce qui explique que la pratique ne soit pas optimisée et que des améliorations ou des systématisations restent à travailler. L'analyse de cette fiche doit donc être faite au regard de ces caractéristiques■

LA COORDINATION ET L'ANIMATION DE PROJET : L'EXEMPLE DU PROJET GEPE-BATIK INTERNATIONAL

PERSONNE RENCONTRÉE



↳ PAULINE DE LA CRUZ, CHEF DE PROJETS À BATIK INTERNATIONAL

I) DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

Objectifs : L'objectif est d'assurer la bonne mise en œuvre des activités, leur suivi et si besoin leur réorientation en vue de l'atteinte des objectifs. La coordination cherche aussi à favoriser la cohésion partenariale.

Besoins : Cette activité répond au besoin de suivi global du projet permettant d'avoir une vision d'ensemble de l'avancée des travaux et ainsi d'en assurer la cohérence. Par ailleurs, au-delà du suivi, la coordination est nécessaire pour assurer les échanges et les liens entre les partenaires. Enfin, cette activité répond au besoin de redevabilité du projet vis à vis de ses financeurs.

Résultats : Le résultat final est de pouvoir renseigner les indicateurs du cadre logique, tout en renforçant la cohésion du partenariat. Dans le cadre de GEPE, plusieurs outils ont été mis en place pour assurer cette coordination : deux comités de pilotage par an; des rapports narratifs intermédiaires tous les quatre mois et un rapport financier mensuel; des missions de suivi annuel par partenaire; un questionnaire de suivi des bénéficiaires et une base de données de suivi des résultats renseignés au fur et à mesure du projet; et enfin un site Internet favorisant les échanges inter-partenariaux.

«Dans un projet, il ne suffit pas de mettre en place des activités, il faut veiller à leur cohérence les unes avec les autres»

Pauline de La Cruz

La coordination est faite à deux : le CIDDEF est responsable du suivi financier; BATIK International est en charge des rapports narratifs et de l'élaboration du dispositif de suivi; l'organisation et l'animation des comités de pilotage ainsi que les missions de suivi sont réalisées en binôme.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

A la conception du projet : C'est la première étape de définition des outils de coordination via leur écriture dans le formulaire projet. Une partie de ces outils a été imposée par le bailleur (rapport narratif, le rapport financier et le cadre logique). L'autre partie, «non obligatoire», a été planifiée en concertation avec les partenaires sur proposition de BATIK International. Parmi ces éléments «non obligatoires» définis dans le formulaire du projet GEPE, on trouve le dispositif de suivi-évaluation, la répartition des rôles et les comités de pilotage du projet. Dans le projet GEPE, ce comité dure trois jours, deux fois par an. Il a pour objectif de faire l'état d'avancement des activités et des dépenses de chacun. C'est aussi le moment des questions transversales (séminaires, formations, etc.). En théorie, deux personnes par structure y assistent, le chef de projet et une personne habilitée à prendre des décisions, telle qu'une réaffectation budgétaire.

Au démarrage du projet : Le deuxième moment d'élaboration des outils est le comité de pilotage de lancement du projet. Il a permis, sur la base des matrices fournies par le bailleur, d'adapter les outils de coordination obligatoires. Sur proposition du CIDDEF, un reporting financier (tableau, fréquence, règles, etc.) a été validé collectivement. Le reporting narratif a lui été adapté dans sa fréquence d'envoi (tous les quatre mois). L'obligation du bailleur est annuelle, mais le choix de fixer cette fréquence a été motivé par la volonté d'alléger la charge de travail et d'améliorer la qualité en laissant moins de temps s'écouler entre les activités et leur analyse. Cette fréquence de quatre mois permet de disposer d'une vue globale et continue du projet. Enfin, ce premier comité de pilotage a précisé la répartition des rôles définis dans le document de projet et les conventions de partenariat.

Séminaire de suivi évaluation : Deux mois après le démarrage du projet, le séminaire dédié au suivi évaluation a démarré par une révision du cadre logique initial. A partir du nouveau cadre logique, les partenaires ont déterminé les informations à récolter et comment les récolter (outils, fréquence, etc.). Chacun a présenté ses outils de suivi afin de construire un dispositif cohérent et adaptable à tous.



L'EXEMPLE DU PROJET GEPE-BATIK INTERNATIONAL

Celui-ci a pris la forme d'une base de données qui est principalement renseignée par «le questionnaire de suivi des bénéficiaires GEPE» (cf. en annexe), les questionnaires propres aux activités et les tableaux de suivi des participants. Construits collectivement puis rédigés par BATIK International, chaque partenaire a ensuite adapté ces outils à son contexte d'intervention, avec le soutien ou non de BATIK International. La base de données est remplie librement, la seule condition étant qu'elle soit à jour au moment de la mission de suivi car c'est l'outil principal utilisé.

Ce séminaire a aussi été l'occasion de préciser les modalités de mise en œuvre des missions de suivi évaluation. Leur objectif est de faire le point avec le partenaire sur l'avancement des activités, les difficultés, les réussites, les réadaptations possibles, etc. Des entretiens sont réalisés à partir de la base de données avec les principales parties prenantes de façon à faire une lecture et une analyse communes des résultats. Les entretiens sont parfois complétés par des visites de terrain. Ces missions donnent lieu à des rapports de suivi-évaluation, dont une partie est reprise dans les rapports narratifs. Deux missions de trois jours par partenaire sont organisées en deuxième année (pour éventuellement réadapter le projet), deux autres lors de la dernière (pour analyser et tirer les enseignements).

Pendant le proje : Au fil du projet, un certain nombre d'outils ont été complétés, précisés ou créés. Tout d'abord, les indicateurs du cadre logique sont révisés chaque année en fonction de l'évolution du contexte. Cette modalité a été très utile car, avec les deux révolutions, des actions que l'on imaginait possibles avant sont devenues difficiles. Ensuite, les modalités et les objectifs des missions de suivi sont précisés avec les partenaires avant chaque mission. Pendant le projet, un site Internet, accompagné d'une solution Intranet, a été créé pour favoriser l'échange de documents et la publication d'actualités. Enfin, une coordination informelle et continue est faite au travers des différentes activités du projet (formations, séminaires) et des échanges réguliers par mail ou par Skype. C'est ce qui permet de faire vivre le projet en dehors des moments formels.

C) RESSOURCES

Le temps de mise en place : Dans le cas du projet GEPE, six mois se sont écoulés entre la rédaction et la sélection du projet. Suite à cet accord, le comité de pilotage «de lancement» s'est tenu quatre mois après. Ensuite, deux mois ont été nécessaires entre le comité de pilotage de lancement et le séminaire de suivi évaluation. Enfin, entre le séminaire et la mise en place des outils, environ un mois s'est écoulé. Au total, six mois ont été nécessaires après l'accord du bailleur pour que la coordination soit opérationnelle. Pour préciser le temps de mise en place de certains outils, un comité de pilotage et une mission de suivi nécessitent chacun un mois de préparation.

Travail d'équipe : A BATIK International, ce travail s'organise autour de deux personnes : une chargée de mission responsable des comptes rendus et des rapports narratifs; une chef de projets en charge de la préparation des missions et de la construction/adaptation des outils de suivi. La réalisation des missions et l'animation des comités de pilotage sont partagées. BATIK International a évalué à environ trois jours par personne et par mois le travail de coordination et d'animation dans son ensemble (rapport, mission, préparation, comité de pilotage, etc.).

Compétences : Si des aptitudes en montage de projet (pour la construction des outils) et en esprit de synthèse et de rédaction (pour les différents rapports) sont indispensables, avoir un esprit d'analyse et une capacité d'écoute active apparaît comme la compétence clé pour une bonne coordination de projet. Tant pour les missions de suivi que pour les comités de pilotage, il faut être capable d'écouter ce qui est dit quant à l'avancée des activités, tout en l'analysant au regard du projet et des objectifs. Une expertise des pays et du secteur (insertion économique et empowerment féminin) facilite cette analyse. En outre, des capacités en gestion de conflit peuvent être utiles notamment dans ces projets multi-partenariaux pour gérer les divergences et trouver des points d'accord. Les éléments de conflits font partie de la vie d'un projet, il faut donc y être préparé.

Ressources matérielles : Des frais de mission (hébergement, vols, repas, per diem, etc.) sont engagés par le projet GEPE pour les comités de pilotage et pour les missions de suivi-évaluation.

II) ANALYSE

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Le comité de pilotage : Prévoir des moments de rencontres physiques dédiés à la coordination (comité de pilotage) est essentiel pour la réussite de la coordination et du projet avec, dans l'idéal, au moins une personne par partenaire qui assiste à tous les comités de pilotage pour la mémoire du projet et de ce qui a été dit (chef de projet) et une personne habilitée à prendre des décisions. Par ailleurs, se rencontrer ne suffit pas pour assurer une qualité des échanges, chaque partenaire doit également veiller à bien préparer son intervention, notamment la présentation des activités et la planification.

« Dans le projet GEPE, ce qui a bien fonctionné, c'est le fait de se rencontrer; la rencontre physique a énormément favorisé le travail de coordination »

Pauline de la Cruz

La répartition des rôles : Clarifier et s'accorder sur les rôles et la responsabilité de chacun est très important surtout quand la mission de coordination est partagée comme ici entre le CIDDEF et BATIK International. Cette clarification est aussi essentielle pour les autres partenaires; même s'ils ne sont pas en charge de la coordination, ils ont des obligations à respecter pour en assurer le bon fonctionnement (remplir la base de données, envoyer le suivi des dépenses, etc.).

Adapter les outils : Il est important de prévoir des outils les moins contraignants et les plus adaptables possibles. Le projet GEPE s'est concentré sur des outils adaptés à ceux déjà utilisés par les partenaires, afin de faciliter leur renseignement et leur insertion dans les charges de travail déjà présentes. L'adaptabilité de ces outils permet d'améliorer leur pertinence quant au contexte. L'adaptation du cadre de logique est aussi une des clés pour rester en lien avec la réalité, notamment dans des contextes d'intervention tel que le projet GEPE. Enfin, l'adaptation du suivi financier proposé par le CIDDEF avec un suivi mensuel a aussi amélioré la coordination, en permettant d'avoir une visibilité très nette de l'état des dépenses tout en lissant la charge de travail des partenaires.

B) DIFFICULTÉS ET OBSTACLES

Le non-respect des échéances : Malgré une inscription des modalités dans les conventions et une adaptation des rythmes, la coordination du projet GEPE est confrontée à un manque de régularité dans la transmission de certaines informations (rapport narratif tous les quatre mois, etc.). Cette difficulté est d'autant plus importante quand il y a cinq partenaires car cela augmente le risque que l'un d'entre eux soit en retard sur une échéance. Les différents moments de rencontres (comité de pilotage, formations, missions, etc.) permettent de remotiver et de relancer les partenaires sur le respect des échéances à venir mais sans une réussite complète.

Le site Internet : Prévu au lancement du projet, le site Internet du projet GEPE n'a pas rencontré le succès escompté. L'ambition était d'alimenter chaque mois le site par une actualité d'un partenaire et que la solution Intranet serve à la diffusion interne des outils de chacun. Lorsque les partenaires font défaut, BATIK International se charge des articles grâce aux informations recueillies dans les rapports narratifs, dans les missions ou dans les comités de pilotage. Des améliorations sont envisagées pour une meilleure utilisation de cet outil.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Adapter l'outil Internet : Pour la publication d'actualités, prévoir le contenu du site Internet dès la conception du projet permettrait d'inscrire dans le cadre logique un indicateur de résultat en nombre de publications par partenaire pour mieux encadrer l'activité. Pour l'échange de documents de travail, l'utilisation de Drop box ou Google drive faciliterait le partage dans un dossier accessible à tous, moins contraignant qu'un espace Intranet (identification par codes d'accès, téléchargement des documents, publications, etc.).

Des responsabilités de coordination tournantes : Une autre amélioration évoquée serait de faire tourner certaines responsabilités de coordination entre les partenaires, comme par exemple la consolidation des rapports narratifs. En plus de permettre un renforcement des capacités, cela responsabilise tout le monde sur le respect des échéances et des contraintes de coordination.

Clarifier le partage des responsabilités : L'expérience du projet GEPE montre qu'il faut aussi améliorer le partage des responsabilités au risque d'avoir «des frontières floues». Dans le projet GEPE, la coordination financière est l'unique responsabilité du CIDDEF, ce qui n'entraîne pas de questionnement quant au rôle de BATIK International Int. En revanche, d'autres activités de coordination relèvent d'une responsabilité partagée avec une procédure insuffisamment précise ce qui a pu provoquer des confusions quant au partage des rôles. La coordination peut être partagée à condition de formaliser plus précisément les rôles et procédures d'intervention, ou à confier l'entière responsabilité d'un élément de coordination à l'un ou l'autre des acteurs.

Enfin, l'idée de prévoir dès le démarrage, en plus du «nombre de comité de pilotage réalisé», un suivi-évaluation de la coordination à travers des indicateurs davantage qualitatifs, permettrait de prendre du recul et d'agir sur certains points en cas de difficultés.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉS AU CONTEXTE

Tout d'abord, le suivi et la coordination du projet ont largement été affectés par le contexte politique post-révolutionnaire de deux pays partenaires. Cela n'a pas permis la réalisation des activités telles que prévues initialement et notamment, à la coordination et au suivi d'exploiter tout leur potentiel. Ensuite, si la diversité de nature et d'organisation interne des partenaires est une des richesses du projet, c'est aussi une complexité quand les procédures de prise de décisions opèrent selon des logiques différentes. Par ailleurs la barrière de la langue a pu contraindre la communication surtout en comité de pilotage. Enfin, la coordination «à deux têtes» entre le CIDDEF et BATIK International, si elle est un point positif qui favorise la complémentarité et le croisement des regards, est aussi parfois un facteur de confusion dans le partage des responsabilités sur les tâches communes■

05 - Volet renforcement de capacités

L'APPROCHE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS :

L'EXEMPLE DU PROJET GEPE - BATIK INTERNATIONAL

PERSONNE RENCONTRÉE



PAULINE DE LA CRUZ, CHEF DE PROJETS À BATIK INTERNATIONAL

I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

Objectifs : L'objectif est de renforcer les connaissances et les compétences des partenaires à être acteurs du développement social de leur pays. Spécifiquement, pour le projet GEPE, il s'agit de renforcer les capacités des partenaires dans leur accompagnement des bénéficiaires.

Besoins : Pour les partenaires, cette activité répond à leur besoin de diversification et d'amélioration de leurs activités. Pour BATIK International, ne travaillant pas directement avec les bénéficiaires des actions d'insertion économique dans les pays partenaires, le renforcement des acteurs locaux agissant avec ces personnes permet d'œuvrer indirectement en leur faveur.

Résultats : Dans GEPE, le renforcement de capacités s'est décomposé en deux grands ensembles : une formation de 5 jours par partenaire à destination de 15 personnes et l'organisation d'un atelier de retour d'expérience de 3 jours; 4 séminaires d'échanges de pratiques de 5 jours pour 3 personnes par structure et des échanges d'experts entre associations pour 2 personnes par association. Cette fiche traitera en particulier des formations et des séminaires d'échange de pratiques.

« Les résultats ne sont pas seulement quantitatifs, le vrai résultat attendu c'est qu'il y ait une évolution dans les manières de faire des personnes qui travaillent dans ces associations »

Pauline de La Cruz

A noter que le renforcement se fait également par l'expérience de participants au projet, notamment dans l'apprentissage de certains outils utilisés (cadre logique, outils de suivi, etc.) pour lesquels BATIK International appuie les partenaires selon leurs demandes.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. SÉMINAIRES DE FORMATION

Identification du besoin : Le travail débute par l'identification des besoins du partenaire afin de déterminer la thématique de formation et le public cible. La discussion se déroule en deux échanges : le premier pour identifier le besoin global; le second pour le préciser et voir quelle formation peut y répondre. Cette étape permet de « questionner le besoin », elle doit faire ressortir les besoins non-conscients, mais aussi analyser la demande au regard de la personne interrogée, le besoin du manager n'étant pas forcément celui des futurs stagiaires. Ce questionnement s'appuie sur la connaissance du partenaire, permettant ainsi de structurer la discussion et de faire émerger les besoins non-conscients. Si cette connaissance est issue des projets communs passés, l'identification sera plus rapide qu'avec un nouveau partenaire pour lequel il faut prévoir un temps d'analyse de la structure (mode d'action, équipe, public, etc.).

Définition du contenu : Une fois le besoin identifié et le thème de formation arrêté, la définition du contenu de formation est précisée par un questionnaire envoyé aux futurs participants afin de recueillir des renseignements sur leur profil, leurs attentes, leurs niveaux de maîtrise du thème, etc. Cela permet d'adapter la formation au groupe, en allégeant ou approfondissant des thèmes par exemple. Ces questionnaires sont envoyés par mail au partenaire (cf. questionnaire en annexe.)

Planification et conception : Si l'élaboration et la préparation d'une formation sont adaptées en fonction des questionnaires, la recherche de contenu général peut être anticipée. La conception se précise en fonction des réponses aux questionnaires, notamment dans l'approche pédagogique (présentation, exercices, jeux de rôles, etc.). Une validation du contenu de formation est parfois demandée aux partenaires avant l'envoi du pré-programme aux participants. La logistique liée à la venue du formateur est gérée par le partenaire, suite à l'envoi par BATIK International d'une liste des éléments à prendre en compte (disposition de la salle, matériel, etc.).

Réalisation : Les formations durent 5 jours, de 9h à 17h, pour en moyenne quinze participants. Une formation alterne théorie et travaux pratiques (jeux de rôles, exercices, etc.).

Suivi-évaluation : A la fin de la formation, un suivi individuel des participants via un « plan de développement personnel » est proposé. Puis, entre six mois et un an après la formation, un atelier de retour d'expérience de trois jours est organisé à la fois pour observer l'impact de la formation (acquisition et mise en œuvre des connaissances) et favoriser le partage des expériences de chacun.

2. SÉMINAIRE D'ÉCHANGE DE PRATIQUES

Identification et préparation : Ces séminaires partent du constat qu'une partie des réponses aux besoins de renforcement des capacités peut être apportée par les partenaires eux-mêmes. Responsable de la consolidation des rapports narratifs des différents partenaires, BATIK International Int. a une vision globale des besoins et des expériences des différentes associations, ce qui lui permet de proposer des thèmes d'échanges via un pré-programme que les partenaires peuvent amender. Les thèmes sont aussi discutés au cours des comités de pilotage et doivent être en cohérence avec les visites de terrain possibles dans le pays concerné. Une fois les thèmes déterminés, une trame de présentation (description, points forts, points faibles, etc.) est envoyée aux partenaires de manière à structurer les présentations et ainsi faciliter la compréhension et les échanges. S'il y a des thèmes communs comme « l'accompagnement des porteurs de projets », chacun présente sa manière de travailler avant d'en discuter; il y a également des thèmes particuliers liés aux spécialités de chacun. Cela favorise l'apprentissage collectif et offre des manières différentes de faire un même travail.

Réalisation : Les séminaires sont à destination des équipes-projets; ils durent 5 jours avec en moyenne 2 jours de visite de terrain et 3 jours de présentation / discussions théoriques. Les séminaires sont organisés une fois chez chacun des partenaires; les visites de terrain permettent aux partenaires-hôtes d'illustrer les pratiques qu'ils présentent ou qu'ils ont présentées précédemment. BATIK International anime les échanges, réalise le compte rendu, et parfois présente ses pratiques.

C) LES RESSOURCES

Temps de mise en place : Le travail pour un séminaire d'échange s'engage trois mois à l'avance, afin d'envoyer le programme et les trames de présentation un mois avant l'ouverture. Pour les formations, l'identification intervient en moyenne trois mois avant, le temps de discussions variant en fonction de la connaissance du partenaire. Ensuite, les questionnaires sont envoyés après l'identification de manière à les recevoir remplis un à deux mois avant la formation. Pour une formation de 5 jours, si le thème de formation est nouveau, la préparation prend environ deux semaines de travail effectif, contre une semaine pour un thème déjà maîtrisé (pour lequel il faut adapter la formation au public). Un mois minimum est nécessaire pour permettre le travail d'allers retours, la validation en équipe et l'envoi du préprogramme au partenaire deux semaines avant la formation.

Compétences et travail d'équipe : Pour les formations et pour les séminaires d'échange de pratiques, deux salariés sont mobilisés à BATIK International. Pour une formation, les modules sont répartis tant pour la préparation que pour l'animation. Cela permet notamment d'avoir un regard extérieur sur le travail. Des compétences d'animation et de pédagogie sont évidemment nécessaires pour les formations ou pour les séminaires d'échange de pratiques; à cela s'ajoutent des compétences rédactionnelles pour les comptes rendus et l'écriture des supports de formation. Faire preuve d'écoute active est aussi important, surtout pour l'identification des besoins au-delà ce qui est dit. Pour les partenaires, des aptitudes en pédagogie et en communication sont requises pour les présentations lors des séminaires, ainsi qu'une capacité d'analyse et d'autocritique de sa pratique pour bien l'expliquer et pouvoir en discuter.

Ressources financières : Les frais de formation ou de séminaires d'échange de pratiques (billets, hébergement, etc.) sont pris en charge dans le cadre du projet GEPE. A noter que la durée et le nombre de participants sont fixés en fonction du budget, un déplacement pour moins de cinq jours et pour moins de dix personnes aurait un coût trop élevé par rapport au résultat attendu.

II) ANALYSE

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Identification des besoins et du contexte : Si la citation ci-contre montre l'importance de l'identification des besoins, celle du contexte est aussi un facteur de réussite du renforcement de capacités, pour les formations comme pour les séminaires d'échange de pratiques. Cette compréhension du terrain permet d'adapter l'activité aux réalités du public favorisant ainsi la transposition dans le travail quotidien. Ce rapport au terrain favorise également les échanges entre participants notamment au cours des formations.

«La clé, c'est toujours l'identification du besoin : on peut être un super formateur, si les gens qui sont là n'ont pas besoin d'entendre ce qu'on dit, ça ne sert à rien»

Pauline de La Cruz

Ateliers de retours d'expériences : C'est un élément de réussite des formations, car ces ateliers permettent de revenir sur des notions mal comprises et d'en préciser d'autres suite à l'expérimentation du terrain. Ils permettent également de valoriser les acquis d'expérience mis en œuvre par les uns et les autres, tout en expliquant et en analysant collectivement les raisons des réussites ou des échecs. Enfin, c'est aussi un moment d'apprentissage et d'évaluation pour le formateur car il peut évaluer la pertinence et l'impact de la formation, et ainsi améliorer son action à venir.

Préparation : La préparation du groupe et la présentation des enjeux sont importants pour les séminaires comme pour les formations, afin que chacun comprenne quel est son rôle et quels sont les objectifs. D'où la nécessité que le partenaire transmette le programme et qu'il clarifie les enjeux auprès des futurs participants pour éviter les désillusions.

B) DIFFICULTÉS ET OBSTACLES

L'évolution du programme : Un programme de formation évolue toujours en fonction des contraintes rencontrées sur place. Que ce soit pour les formations ou les échanges de pratiques, les programmes sont toujours adaptés aux conditions, au public (cf. citation) ou encore au rythme. Il est important d'y être préparé et de s'avoir s'y adapter.

Maintenir la participation : Les formations ou les échanges de pratiques durent 5 jours; il est parfois compliqué de maintenir l'attention des participants aussi longtemps.

Il faut donc alterner théorie et pratique avec des jeux de rôles pour les formations et avec des visites de terrain pour les échanges de pratiques.

Les présentations improductives : Il y a un risque que les présentations faites pendant les échanges de pratiques soient improductives, si elles ne sont pas suffisamment analysées ou si elles ne s'inscrivent pas dans le thème de la présentation. D'où l'importance de cadrer et coordonner les présentations au préalable ou encore de les réorienter pendant l'animation.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Le coaching individualisé : Déjà mis en place par BATIK International sur d'autres projets, il s'agit de faire un suivi individualisé post-formation des participants pour accompagner la transposition des acquis de formation sur le terrain. Cependant, ce suivi est difficile pour un projet comme GEPE (environ 60 personnes formées au total). L'idée est donc, en début de projet, de former au coaching un « responsable du renforcement de capacités » en lui planifiant des jours de travail consacrés à ce suivi.

Systématiser le retour d'expérience : Cette pratique, insérée par BATIK International dans le processus de formation avec le projet GEPE, a montré de nombreux points positifs déjà évoqués plus haut. Cette innovation va être systématisée par BATIK International car elle permet notamment de faire face au manque de suivi post-formation quand le coaching individualisé n'est pas possible.

Capitaliser le renforcement de capacités : Face au turn-over important des salariés des associations, la capitalisation apparaît comme une solution pour pérenniser le renforcement de capacités et éviter sa disparition au moment du départ du salarié formé. S'il y a déjà une forme de capitalisation avec les comptes rendus des échanges de pratiques et avec les ateliers de retour d'expériences, l'idée est d'expérimenter de nouveaux outils de capitalisation tout au long du projet pour en généraliser la pratique.

Les échanges de pratique en France : Une autre forme de renforcement expérimentée pendant le projet GEPE, et que BATIK International souhaite systématiser, est la venue des partenaires en France. A l'occasion d'un comité de pilotage, un séminaire/atelier-débat avec la participation des partenaires a été organisé ainsi que la visite d'associations françaises. Le séminaire, comme les visites, permettent d'échanger et de comprendre la façon de travailler d'autres acteurs, tout en élargissant le réseau.

D) SPÉCIFICITÉS

La connaissance du contexte, des partenaires et de la zone d'intervention par BATIK International est une spécificité qui permet de mener l'activité telle que décrite dans cette fiche. Pour les séminaires d'échange de pratiques, comme pour les formations, le manque de connaissance des pays, des partenaires et de leurs champs d'activité, compliquerait largement l'identification des besoins et la coordination de l'activité. Pour une association dans cette situation, il serait donc important de prévoir plus de temps sur la partie identification et connaissance du contexte. Enfin, la nature des partenaires du projet GEPE favorise grandement la formule « échange de pratiques » car chacun a une spécificité à faire valoir tout en travaillant sur la même thématique. Ce n'est pas le cas pour tous les projets pluri-partenariaux■

LA FORMATION DE FORMATEURS

PERSONNES RENCONTRÉES



FAIZA OUIBRAHIM COORDINATRICE DU PROJET GEPE AU CIDDEF

ARIS ALI, CONSULTANT FORMATEUR EN CHARGE DE LA FORMATION DE FORMATEUR



I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS

Objectifs : L'objectif global est de former des formateurs capables de dupliquer et d'adapter la formation à la gestion de la micro entreprise au sein de leurs associations. Plus largement, c'est leur permettre de faire un accompagnement durable des bénéficiaires de leurs associations.

Besoin : A l'origine la volonté du CIDDEF était de délivrer des formations directement aux bénéficiaires des associations œuvrant dans le secteur de l'insertion. Suite aux échanges avec ces dernières, faire une formation de formateurs est apparue comme une meilleure réponse à leurs besoins. Pour le CIDDEF, c'est un moyen de toucher un plus grand nombre de bénéficiaires que par des formations directes grâce à la duplication. Pour les associations qui bénéficient de la formation, cela permet d'internaliser la compétence de formation et ne plus recourir à des prestations externes et c'est une réponse au besoin de renforcement de leurs capacités afin d'apporter une réponse durable aux demandes d'accompagnement des bénéficiaires.

Résultats : Au total, trois formations de formateurs ont été délivrées sur l'entreprenariat (5 jours), la gestion financière (3 jours) et l'étude de marché (3 jours). En amont de ces formations techniques, une formation à la pédagogie et au métier de formateur (5 jours) a été dispensée par BATIK International dans le cadre du projet GEPE. Cette fiche s'intéresse uniquement aux formations de formateurs techniques sur la gestion de la micro entreprise.

En principe, les mêmes personnes devaient assister à toutes ces formations. Pour le moment, une seule formation a été dupliquée. Les résultats ne sont donc pas optimums mais de cette pratique sont ressortis de nombreux enseignements qui permettent de la qualifier malgré tout de bonne pratique.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Mise en place du réseau de formation : Cette partie fait référence à la fiche « la mise en réseau des associations », s’y référer pour plus de détails. Pour rappel, elle comprend l’identification des associations, la prise de contact et la réunion de discussion des conditions partenariales. C’est lors de ce dernier moment que s’est fait l’identification des besoins des associations débouchant sur le choix de faire des formations de formateur.

Planification : Cette partie comprend tout d’abord le choix du formateur. Ce dernier, identifié via le réseau du CIDDEF, a été choisi sur la base de ses compétences (cf. partie « ressources »). Ensuite, vient la partie planification pédagogique : le CIDDEF communique au formateur les contraintes de l’activité (nombre, temps, population, budget,) et les grandes lignes pédagogiques afin pour la préparation des formations. Puis il y a la planification logistique par le CIDDEF (choix du lieu d’accueil, information des associations et organisation de leur venue).

Contenu de formation : En général elle se déroule sur des journées complètes de 7h. C’est une formation par l’action, il y a quelques cours théorique (power point) pour la présentation des dispositifs d’aides publiques par exemple, puis mise en pratique avec des exercices et des jeux de simulation. A partir d’un contexte, les apprenants jouent une situation et les autres participants analysent, posent des questions et tirent les enseignements avec le formateur (exemple : simulation d’un accompagnement de bénéficiaire avec l’accueil, la présentation des dispositifs, démarches, etc.). Les exemples utilisés sont adaptés au groupe, sur l’artisanat notamment. La formation à la pédagogie, dans la continuité de la session animée par BATIK International, se fait au fur et à mesure sur des points d’attentions particuliers. Les exercices utilisés donnent des outils pédagogiques au futur formateur pour leurs propres formations.

Suite aux formations, un manuel de 60 pages reprenant les différents thèmes de formation a été réalisé. Ce guide permet aux nouveaux formateurs de s’y référer pour la duplication de la formation mais il peut aussi servir de manuel pour ceux qui n’ont pas pu y assister.

Suivi : La contrepartie des associations qui bénéficiaient des formations de formateurs était la duplication des formations auprès de leurs bénéficiaires et la remontée d'informations au CIDDEF sur ces formations. Des réunions de suivi ont été organisées avec les responsables d'associations bénéficiaires des formations pour cette remontée d'expérience.

C) MOYENS

Le temps : La mise en place du réseau d'associations en vue de la formation de formateurs est détaillée à la fiche « mise en réseau des associations ». Pour rappel entre le démarrage de l'activité et la première formation, 8 mois se sont écoulés pour l'identification des associations, la réunion partenariale, la sélection du formateur et la logistique. Par la suite, une fois le réseau en place, l'organisation des formations s'est faite bien plus rapidement. Le formateur compte une semaine de préparation pour une session de formation, notamment pour l'adaptation de la formation (temps, public, budget). Le CIDDEF, lui, doit pour chaque formation gérer les aspects logistiques (lieu, information, etc.).

Ressources humaines : Deux salariés du CIDDEF sont concernés par cette activité, une personne sur le contact avec les associations et sur les contenus de formation et une autre sur les questions logistiques. En terme de compétences, ces deux personnes doivent être organisées et flexibles notamment pour s'adapter aux associations et par exemple planifier les formations sur les weekends. Un sens du relationnel et de la communication est également important pour la partie contact et coordination. Le formateur quant à lui a été choisi pour plusieurs raisons; il est parfaitement bilingue français-arabe, il a l'expérience dans l'animation de formations sur ces thèmes, il est capable d'adapter ses formations aux conditions et au public et il a déjà travaillé avec des associations. Le fait qu'il réalise un guide post-formation a aussi favorisé son recrutement.

Moyens matériels : L'ensemble de la formation (formateur, hébergeant, restauration, etc.) est pris en charge par le CIDDEF dans le cadre du projet GEPE. Au niveau matériel, pour les formations, en plus d'une salle adaptée, il y a l'utilisation de power point pour les aspects théoriques et de tableaux de « méta-plan » pour les exercices et simulations.

II. ANALYSE

A) ÉLÉMENTS CLÉS

Le profil des apprenants : Une condition de réussite est que les participants aient déjà des connaissances en pédagogie voir des connaissances sur le thème. Ainsi la formation de formateurs sert uniquement de déclencheur et vient en renforcement. L'apprenante qui a dupliqué la formation a ce profil, c'est ce qui lui a permis de le faire. Tous les participants n'avaient pas forcément cette base et la formation telle que délivrée par le formateur n'est pas suffisante pour en faire des formateurs. Au vu de cette expérience il apparait donc essentiel d'adapter la formation aux profils. Cependant, le formateur souligne que dans une formation « tout le monde ne va pas exercer », il précise qu'en général il y a une moyenne de 40-50 % qui duplique. La faible reproduction de la formation n'est donc pas uniquement liée à l'adaptation de la formation aux profils.

La sélection des associations : L'autre enseignement tiré de cette expérience est l'importance du choix des associations partenaires. Une attention particulière doit être accordée au moment de l'identification pour discuter, échanger et négocier avec les associations pour s'assurer de leur volonté de reproduire les formations, de leur volonté à mobiliser leur personnel et de leur volonté de pérenniser les compétences de formation au sein de leur organisation.

Pendant la formation : Aris Ali précise que la synthèse des enseignements des exercices est un moment clé car « c'est ce qui ressort de la formation » ; d'où l'importance pour le formateur d'avoir une capacité d'écoute active et de synthèse. Il souligne que la dynamique de groupe est aussi très importante, car les apprenants sont appelés à travailler et à échanger ensemble.

B) RISQUES ET OBSTACLES

Manque de temps : Le temps est essentiel pour la mise en place de l'activité. Les contraintes liées au projet n'ont pas permis d'avoir une connaissance suffisante des associations identifiées notamment quant à leurs motivations, étape pourtant essentielle à la réussite des formations comme nous venons de le voir. Elles n'ont pas non plus permis d'intégrer une approche participative favorisant l'appropriation du projet par les associations.

Il apparaît donc indispensable de prévoir dans le projet lui-même un temps de mise en place plus important, surtout si l'association œuvre avec des partenaires qu'elle ne connaît pas.

La non-duplication : La difficulté rencontrée dans cette expérience est la non-duplication des formations par les apprenants. C'est une conséquence directe des différents éléments évoqués ci-dessus (manque de temps pour faire une bonne sélection des associations et profil des apprenants pas toujours adapté à la formation).

Les disponibilités : Une autre difficulté rencontrée est le manque de disponibilité des associations pour trouver des dates de formation malgré une forte anticipation. Comme les associations de ce secteur sont principalement composées de bénévoles, il est compliqué de trouver des dates leur permettant d'assister aux formations; celles-ci se faisaient en partie sur les week-ends.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

La sélection des participants est très importante pour la réussite : Le formateur recommande de faire à minima une sélection des participants par CV, voire par entretiens. Pour des formations dans ce format, le bagage technique des apprenants doit être élevé. S'il y a la volonté de faire des formations à des apprenants d'un niveau moins important, il faut prévoir une formation plus longue sur au moins une dizaine de jours pour assurer une formation complète.

L'accompagnement post-formation : La formation qui a été dupliquée s'est faite avec l'appui du formateur et à la demande du nouveau formateur. Ce soutien a rassuré ce dernier en lui permettant de se lancer dans la duplication en faisant appel aux conseils du formateur. Cela permet également au formateur de rectifier les lacunes éventuelles en fin de journée. C'est un élément d'amélioration à envisager, en plus du guide post-formation, pour favoriser la duplication.

Il est également intéressant de prévoir un séminaire de simulation de formation entre apprenants quelques temps après la formation.

Améliorer la mise en place : Ces améliorations découlent des difficultés et des enseignements tirés ci-dessus quant à la mise en place de l'activité. Une augmentation du temps de préparation et de sélection des associations pour s'assurer de leurs compétences et de leurs motivations, multiplier les temps de rencontres avec les associations pour discuter de l'activité (des difficultés, des expériences, etc.) et pour permettre une appropriation du projet.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉ AU CONTEXTE

Le CIDDEF n'avait pas une connaissance suffisante des associations œuvrant dans l'insertion professionnelle permettant une sélection rapide et efficace des partenaires. En effet, en Algérie, les dispositifs d'insertion par l'activité économique (micro-crédit, etc.) sont mis en place par l'Etat. Les associations de ce secteur sont donc peu professionnalisées car elles ont principalement un rôle d'intermédiaire entre les pouvoirs publics et les bénéficiaires. Cette non-professionnalisation a plusieurs effets quant au travail avec ces associations (turnover important car les associations sont principalement bénévoles, rythme de travail différent, le manque de formation, etc.). Parallèlement, la hausse du chômage a poussé l'Etat algérien à mettre l'accent sur l'insertion, entraînant une émergence des associations œuvrant dans ce secteur encore peu nombreuses il y a quelques années. Peu d'associations sont donc historiquement implantées et reconnues dans ce secteur. Cette situation explique en partie les difficultés à cibler les personnes qui auraient pu bénéficier des formations ■

06 - Volet sensibilisation

SENSIBILISATION ET PLAIDOYER

CIDDEF

PERSONNES RENCONTRÉES



NADIA AÏT-ZAÏ, PRÉSIDENTE DU CIDDEF

FAIZA OUIBRAHIM, COORDINATRICE DU PROJET GEPE AU CIDDEF



MALIKA HAMIDCHI, CHARGÉ DE PROJET AU CIDDEF

I. DESCRIPTION

A) OBJECTIFS BESOIN ET RÉSULTATS

Objectifs : Pour la sensibilisation, l'objectif est d'informer, d'interpeller et de faire changer les mentalités sur certaines thématiques en fournissant des outils et des informations chiffrées et analysées. Spécifiquement, pour le CIDDEF l'objectif est d'informer sur les droits des femmes et des enfants, sur ce qui pourrait être changé, pourquoi et comment. La sensibilisation s'adresse au grand public et aux pouvoirs publics. Elle peut se faire sur plusieurs thèmes comme le fait le CIDDEF (politique, violence, code de la famille, etc.).

Si la sensibilisation se fait sur plusieurs thèmes et pour un large public (pouvoirs publics inclus), le plaidoyer lui est fait uniquement en direction des pouvoirs publics et a pour objectif d'obtenir un changement concret sur un point précis. Il y a un travail de lobbying et un mécanisme de pression qui n'est pas mis en place pour une sensibilisation. Le plaidoyer part d'une sensibilisation et se concentre sur un thème précis. L'enjeu de cette fiche est de décrire l'articulation de ces deux activités au CIDDEF.

« Il y a la sensibilisation qui vulgarise et fait connaître des droits et il y a une sensibilisation qui va au-delà et qui est accompagnée d'un plaidoyer lorsque, sur un thème précis, on veut un changement de loi »

Nadia Aït-Zaï

Besoins : La sensibilisation apparaît avec le besoin d'information et de prévention contre les problèmes d'une société, qu'ils soient d'ordre médicaux comme le sida, ou sociétaux comme la violence à l'égard des femmes. Le plaidoyer répond au besoin de changement ou de rétablissement d'une situation inégalitaire ou discriminatoire.

Résultat : Si le résultat de la sensibilisation comme contribution à un changement de mentalité est difficile à évaluer, le résultat d'une action de plaidoyer est lui tout à fait observable. Par exemple le CIDDEF, après de nombreuses années de travail, a réussi à faire voter une loi sur le quota de femmes en politique.

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

LA SENSIBILISATION

Identification : C'est le contexte qui détermine la problématique qui peut émerger de la parole des bénéficiaires, de publications quant à une situation ou encore des médias. Le choix des thèmes se fait aussi en fonction « de conditions favorable à ce qu'ils y aient des résultats » comme le souligne Nadia Aït-Zaï, le fait que ça soit un problème ne suffit pas.

Etude préalable : Elle permet la conception du projet et prend différentes formes en fonction des projets. Pour les petits projets, le CIDDEF effectue une recherche d'informations en interne en recoupant ses propres données avec celles des institutions et de d'autres associations. Pour des projets plus importants l'étude préalable recueille des données auprès des acteurs clé du terrain, les habitants d'une zone via les comités de quartiers, les associations locales ou encore les collectivités locales. L'étude favorise la mise en œuvre de stratégies qui intéressent la population et auxquelles elle adhère, renforçant l'impact du projet. Une concertation structurée avec ces différents acteurs est parfois nécessaire pour assurer le respect des intérêts de chacun. Le CIDDEF ne le fait pas systématiquement. Cette stratégie a été utilisée pour une campagne sur la violence à l'égard des femmes. Le CIDDEF a consulté le réseau des centres d'écoute pour l'étude et la conception des outils. Cela a favorisé l'appropriation du projet par ces derniers.

Le choix des outils : De nombreux outils sont à disposition du CIDDEF, des dépliants et affiches, la radio et les journaux, des séminaires et formations, jusqu'au site web. Le choix du support est fonction de plusieurs paramètres.

Le sujet et le public cible sont les premiers critères de choix. Par exemple pour une campagne de sensibilisation et de prévention pour les femmes victimes de violence, le CIDDEF voulait concevoir un outil avec les numéros et adresses des centres d'écoutes.

«Il faut savoir communiquer, savoir à qui on s'adresse pour concevoir les outils appropriés»

Faiza Ouibrahim

Il fallait un support que les femmes puissent avoir sur elles en permanence et assez discret pour être donné et caché facilement. Ils ont choisi de faire un calendrier de poche pliable avec au dos les numéros des centres d'écoute. Les critères de moyens, temps du projet et d'efficacité sont aussi importants. Si l'outil est un produit, se pose enfin la question de sa diffusion et du nombre. Le CIDDEF diffuse dans le centre de ressource et à travers ses différents partenaires.

Sur d'autres projets qui cherchent à toucher un large public et/ou qui souhaitent favoriser une réflexion, on peut choisir de faire des formations ou encore des séminaires. Pour l'organisation d'un événement, la première étape est le choix du thème qui détermine le nombre de personnes attendues qui détermine à son tour la forme (atelier, séance plénière etc.). Celle-ci dépend aussi des objectifs (plénière si on souhaite seulement informer, atelier-débat si on veut faire ressortir des idées collectives). Une fois la forme, le sujet et le nombre choisis, on recherche les intervenants (expert, autres associations). Vient ensuite l'organisation logistique (salle, invitation, etc.). Le public cible du CIDDEF sont les associations, les pouvoirs publics et les chercheurs. L'information des participants se fait donc via un listing qui regroupe tout le réseau du CIDDEF et de ses partenaires.

Comme le précise Faiza Ouibrahim « Dans une campagne de sensibilisation, derrière il y a toujours la volonté d'impliquer les acteurs publics, sans leur investissement, la campagne n'a pas d'effets », c'est à ce moment qu'intervient l'articulation avec le plaidoyer.

Le plaidoyer, comme la sensibilisation, se fait en fonction de la conjoncture favorable à l'atteinte de résultats (plaidoyer du CIDDEF sur la participation politique des femmes). Une fois le sujet choisi et délimité il y a un état des lieux qui est fait à l'instar de la sensibilisation avec l'étude préalable. Sur le projet de participation des femmes à la politique, un séminaire régional regroupant les différents partenaires (Maroc, Tunisie Algérie) a dressé un état des lieux qui a débouché sur des propositions concrètes de révisions des lois électorales.

En parallèle une étude a été réalisée par un professeur algérien constitutionnaliste donnant lieu à une ébauche de plaidoyer. L'état des lieux permet donc la construction du plaidoyer. Un mémorandum a ensuite été construit par le CIDDEF en s'appuyant sur ces travaux et ces parties prenantes (associations, partis politiques et professeur) et le document a été transmis au président de la république.

Cet exemple illustre bien l'articulation du plaidoyer et de la sensibilisation. Le plaidoyer se fait sur un sujet précis qui provient d'un champ d'intervention plus large de sensibilisation, ici les droits de femmes. Si l'articulation se fait dans le choix du sujet elle a lieu aussi pendant les activités. En effet, rédiger un mémorandum ne suffit pas, de nombreuses années sont nécessaires pour qu'un plaidoyer obtienne un résultat, l'argumentaire doit donc être alimenté par des projets. Des moments de sensibilisation et de réflexion (formations, séminaires) et des campagnes de sensibilisation (revue, flyers, affiches, etc.) du grand public permettent d'alimenter et de donner un poids supplémentaire au plaidoyer; la presse et la radio peuvent aussi être utilisés pour relayer les argumentaires. Tous ces outils ont été utilisés pour alimenter les dix années de plaidoyer nécessaires au vote de la loi sur le quota de participation des femmes à la vie politique.

Le suivi d'une campagne de sensibilisation reste compliqué. En plus de l'observation du nombre de diffusion des supports, d'autres informations peuvent être recueillies comme par exemple savoir où et comment les personnes qui s'adressent au CIDDEF ont eu connaissance de leur travail ou de la thématique. Mais pour mesurer l'impact sur les mentalités, beaucoup d'autres paramètres entrent en ligne en compte. Par ailleurs l'observation de l'écoulement des stocks de supports n'est que partiel car une grande partie est distribuée aux associations partenaires et écoulée par eux. Le suivi d'une campagne de plaidoyer est plus simple à faire. Si on ne sait pas à l'avance combien de temps va prendre un plaidoyer pour obtenir des résultats ces derniers sont en revanche facilement observables : c'est la modification concrète d'une situation ou non.

C) RESSOURCES

Le temps de mise en place : Pour un projet impliquant plusieurs partenaires et une concertation il faut environ 6 mois de l'identification du sujet à la construction des outils. Pour une campagne interne, une fois le sujet et le contenu déterminé (plusieurs semaines) la phase de conception des outils prend au moins un mois entre les discussions, les propositions graphiques et les modifications. Quant au plaidoyer, le temps d'obtention d'un résultat ne peut être évalué à l'avance mais l'exemple précédent montre que cela peut s'étendre sur plusieurs années : en 2003 c'est le début du travail de plaidoyer, en 2006 arrive l'étude et en 2007 le mémorandum au président. L'argumentaire a ensuite été alimenté par différents projets, débouchant sur le vote de loi intégrant le quota en 2012.

Travail d'équipe et compétences. Toute l'équipe du CIDDEF se mobilise que ce soit pour la sensibilisation ou le plaidoyer, les propositions et décisions sont prises en équipe (graphiste, chargé de projet, présidente, etc.) afin de satisfaire aux intérêts et exigences de tous (respect du projet pour le chargé de projet, cohérence politique pour la présidente, faisabilité technique pour le graphiste, etc.). Au CIDDEF, chacun est polyvalent, permettant ainsi d'assumer l'ensemble des tâches d'un projet et de réfléchir ensemble sur les projets. Par ailleurs, il est important de maîtriser complètement les sujets pour éviter les fausses informations. En fonction des projets, le travail est fait en interne ou en externe par des experts. Enfin, des compétences de communication sont nécessaires lorsqu'il faut mettre plusieurs acteurs autour de la table et les faire travailler et réfléchir ensemble.

II) ANALYSE

A) ÉLÉMENTS DE RÉUSSITE

L'évolution dans la continuité : La sensibilisation, comme le plaidoyer, doit se faire de manière continue et adaptée, ce sont des stratégies à long terme. Pour la sensibilisation qui agit sur les mentalités il faut trouver des outils cohérents au fur et à mesure de cette évolution. Pour le plaidoyer il ne faut pas s'éparpiller et rester concentré sur un objectif, « aller jusqu'au bout » en utilisant tous les outils possibles en fonction de la conjoncture (élections, faits divers, etc.).

L'importance du contexte : Comme nous l'avons vu plus haut le contexte d'intervention est essentiel à la réussite d'un projet de sensibilisation et/ou de plaidoyer. Pour le plaidoyer par exemple, il faut s'appuyer sur les échéances électorales, sur la volonté des politiques. Sur le code de la famille, la volonté du CIDDEF aurait été de le réécrire complètement, mais comme ce dernier repose sur des principes religieux, la stratégie a été d'en modifier seulement certains points pour éviter les blocages. Cependant, l'objectif d'un résultat n'est pas toujours la règle. Ainsi, le CIDDEF a-t-il présenté un plaidoyer pour l'égalité dans l'héritage sans espoir de le voir aboutir dans l'immédiat. Cette question touche en effet à un sujet tabou car très directement en relation avec des règles religieuses. Le plaidoyer visait dans ce cas à permettre l'ouverture d'un débat.

Pour la sensibilisation, si il n'y a pas une étude suffisante du contexte permettant de s'y adapter l'action peut être un échec. Pour Malika Hamidchi « il faut avoir le courage de dire **'il ne faut pas le faire'** si ce n'est pas l'intérêt de la population ou si elle n'en a pas envie ». S'adapter au contexte veut donc aussi dire s'adapter à la population. Par exemple sur le projet d'initiation des jeunes aux droits de l'homme, il s'agissait au démarrage de faire des formations aux droits de l'homme. La participation étant faible, le CIDDEF a réadapté l'activité vers une formation de formateurs avec l'apprentissage d'outils, la visite d'institutions, etc.; davantage de jeunes se sont mobilisés. Il faut aussi s'adapter à la zone d'intervention car en Algérie les localités n'ont pas forcément les mêmes fonctionnements. Pour Malika Hamidchi « ce n'est pas mauvais en soi d'avoir un projet et à un moment de basculer vers un autre car le terrain me montre qu'il faut faire autrement ».

Le timing : C'est un autre élément important pour la réussite du projet. Pour l'impression il faut éviter les périodes de rentrée scolaire et de fin d'année car les imprimeurs sont surchargés. Pour l'organisation des événements (séminaires) le choix des dates est important, comme ces événements sont à destination d'un public précis (associations), il faut s'y adapter en organisant par exemple les événements le week-end (hors périodes de fêtes) pour permettre aux bénévoles de venir.

Les partenaires et personnes ressources : Pour l'organisation des séminaires par exemple, le choix des intervenants est important. Là encore l'expérience du CIDDEF en la matière lui permet d'avoir un réseau de contacts large pour choisir le bon intervenant pour le bon atelier. Cibler le public est aussi un facteur de réussite notamment les personnes et associations clés qui participent aux débats, qui ont de bonnes expériences à partager et qui sont des partenaires potentiels. Pour les campagnes de sensibilisation et de plaidoyer le choix des partenaires est également une des clés de réussite; parvenir à toucher et à faire adhérer les collectivités locales, les associations, les personnes ressources est essentiel. Pour Malika Hamidchi, « si déjà on arrive à faire ça il y aura un impact, il sera immédiat ou à moyen ou long terme mais il y aura un impact ». Pour le plaidoyer le CIDDEF précise qu'il s'appuie sur des liens avec le personnel administratif des institutions qu'on peut également qualifier de personnes ressources. Si les gouvernements et les politiques changent les fonctionnaires restent en place cela permet d'établir des liens durables avec les pouvoirs publics.

B) DIFFICULTÉS ET OBSTACLES

Risque de blocage culturel : Le risque dans une campagne de plaidoyer ou de sensibilisation sur les droits des femmes c'est de provoquer un affrontement avec les conservateurs ou les religieux. En cas de conflit la réussite du projet est mise à mal car ces mouvements ont beaucoup de poids en Algérie. Il faut donc s'y adapter pour éviter l'affrontement. Le CIDDEF clarifie dès le début auprès de ces mouvements que le projet ne cherche pas à rentrer en conflit avec eux. Il faut aussi être outillé intellectuellement. Par exemple pour éviter le blocage avec le mouvement religieux une réflexion peut être menée à partir du droit musulman pour étayer un argumentaire.

Le désengagement : Autre obstacle, quand il y a un travail engagé avec les pouvoirs public et que le pouvoir change de main à l'occasion d'une élection, cela peut affecter le travail réalisé en amont si la personne nouvellement élue ne soutient pas le projet. Si les échéances électorales sont des opportunités elles peuvent aussi représenter des risques. Le désengagement peut aussi intervenir avec les partenaires associatifs, si une association se retire du projet, change de stratégie ou de décideurs cela peut affecter le projet. Le moyen permettant de limiter ces désengagements est de signer des conventions avec ces partenaires qui les engagent à réaliser certaines actions.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

La concertation : Le CIDDEF essaye au maximum d'intégrer la concertation à ses démarches en intégrant les partenaires dès la conception des projets. Par ailleurs, il cherche aussi à travailler directement avec les institutions plutôt qu'en direction des institutions pour améliorer l'impact des actions. C'est l'exemple du projet de formation et sensibilisation avec les femmes élues, le CIDDEF utilise des jeux de rôles des projections débats, etc. pour faire réfléchir les élues sur des questions précises liées au code de la famille pour les inciter à proposer des modifications de lois de ce dernier.

Les réseaux sociaux : Que ce soit pour la sensibilisation ou pour le plaidoyer le CIDDEF réfléchit actuellement à investir les réseaux sociaux. Par exemple, le CIDDEF a utilisé sur un projet Facebook pour mettre en valeur les témoignages de femmes. C'est une perspective de diversification.

D) SPÉCIFICITÉS

Les thèmes sur lesquels travaille le CIDDEF sont des sujets sensibles notamment ceux qui touche à la religion et à la source de la religion qu'est le droit musulman que certains considère comme sacré, et donc à ne pas changer. C'est une spécificité du travail du CIDDEF à prendre en compte dans l'analyse de leurs pratiques■

ACCOMPAGNEMENT AUX MÉTIERS MASCULINISÉS

PERSONNES RENCONTRÉES



IBRAHIM MAHMOUD AGENT DE SUIVI D'EL MARG CHEZ EACD

VIVIAN AGENT DE SUIVI D'EL MARG CHEZ EACD



SABAH RESPONSABLE DE L'UNITÉ DE MICROCRÉDIT D'EL MARG CHEZ EACD

I) DESCRIPTION

A) OBJECTIFS, BESOINS ET RÉSULTATS :

Objectifs : L'objectif de cette activité est de permettre aux femmes égyptiennes de travailler avec les hommes, dans les mêmes métiers, et ainsi parvenir à un traitement égalitaire entre hommes et femmes sur le marché du travail.

Besoins : Cette activité a démarré avec le projet GEPE et répondait au besoin d'insérer les femmes dans une activité économique porteuse et, à plus long terme, de faire évoluer les mentalités au sein des communautés. Cela représente un important défi avec des conditions de mise en œuvre délicates mais qui permettent de tester jusqu'où des changements peuvent être initiés avec la population. En outre, pour EACD, cette activité est également une opportunité de se distinguer dans son offre de service des autres associations.

Résultats : Dans un premier temps, le résultat attendu est que les femmes soient convaincues de leur capacité à travailler comme les hommes. Dans un deuxième temps, le résultat attendu est qu'elles occupent ces emplois.

Depuis le début du projet, environ 70 femmes ont été formées à un métier traditionnellement non féminin. Après la mise en œuvre de cette activité, EACD a constaté une augmentation du nombre de femmes venant les voir pour se former sur des métiers masculins. Cette augmentation est une preuve de la réussite des actions de sensibilisation. Autre résultat observé par EACD, est l'acceptation de ces changements par la communauté

B) OUTILS ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE :

Étude préalable : Au préalable de la mise en place de l'activité d'accompagnement aux métiers masculinisés, une étude a été réalisée par un expert durant plusieurs mois pour faire un état de la situation et ainsi déterminer quels métiers masculinisés pouvaient être proposés et quelles seraient les sources de réticence pour les communautés avec lesquels EACD travaille, etc. C'est suite à cette étude que l'accompagnement vers des métiers masculinisés a été intégré aux services d'EACD.

Intégration au processus classique : L'accompagnement aux métiers masculinisés s'inscrit dans le processus global d'accompagnement d'EACD (cf. fiche de capitalisation approche globale et identification des besoins), il est intégré dès la « présentation marketing » (présentation des services proposées par EACD aux bénéficiaires des associations locales partenaires). Cependant, il convient de préciser que certaines démarches spécifiques à l'accompagnement aux métiers masculinisés ont été mises en place.

Sensibilisation : Avant le projet GEPE, il y avait de la sensibilisation sur les droits civiques, économiques, sur la santé, sur les droits citoyens, etc. L'accompagnement aux métiers masculinisés (spécifique au projet GEPE) a été rajouté à cette démarche. Les rencontres de sensibilisation regroupent environ 25 bénéficiaires d'une association locale partenaire. Elles débutent par une discussion sur l'importance du travail en générale en expliquant le droit des femmes dans la société, comment elles peuvent améliorer leur situation économique, etc. Puis, est expliqué comment les femmes peuvent également travailler dans les métiers masculinisés et un spécialiste intervient sur la thématique du genre pendant environ une à deux journées.

Les succès story : La sensibilisation des femmes se fait également par l'utilisation de la « succès story » : EACD utilise le témoignage de femmes qui ont réussi dans des métiers masculinisés pour convaincre les bénéficiaires dans leurs capacités à en faire autant.

Un grand pourcentage de femmes est convaincu grâce à ces expériences concrètes de réussites. Pour Siham, « cela montre comment elle a réussi à casser toutes les barrières ».

Quand une femme exprime la volonté de se former à un métier masculinisé, l'agent de suivi fait un entretien individuel comme dans la démarche classique d'identification des besoins d'EACD. Puis, consciente des résistances que pourrait entraîner ce choix au sein de la famille, EACD organise un entretien avec le mari (parfois avec le père). Pour les convaincre, en plus des agents de suivi d'EACD et des cadres locaux et des associations partenaires locales (issues de la communauté), EACD peut faire appel à des personnes influentes de la famille qui sont concernées par la question.

Formations : Une fois les femmes et les familles convaincues ainsi que les besoins précisés, elles peuvent s'engager les formations qui se divisent en deux niveaux. La première ou le premier niveau intervient à la suite de la sensibilisation : c'est la formation globale à la gestion de projets (étude de faisabilité, calcul d'un budget, travail avec les clients, etc.) qui dure une à deux journées. Le deuxième niveau est la formation technique professionnelle. Parmi les formations aux métiers masculinisés, on trouve la maintenance de téléphone mobile, la maroquinerie, la fabrication de lampe, la pratique des ciseaux électriques, le métier de chauffeur, la maintenance d'ordinateur, etc. Pour chaque métier, une formation est organisée dans un centre de formation professionnelle. Le temps de formation varie en fonction des métiers, en moyenne il faut un mois et demi. La sélection des bénéficiaires pour les formations se fait selon des critères simples (motivation, sérieux, etc.). Les groupes de formation par métier sont composés d'environ 5 femmes.

Accompagnement post-formation : Le processus post-formation aux métiers masculinisés est le même que le processus classique d'accompagnement d'EACD. Après la formation, une femme peut monter son projet ou travailler directement, si elle trouve un emploi. Dans les deux cas, EACD accompagne soit dans la recherche d'emploi soit dans l'octroi d'un micro-crédit et assure le suivi. Pour le microcrédit, l'unité de microcrédit étudie le projet avec la bénéficiaire (étude de marché, moyens techniques à dispositions, etc.). Si EACD incite les femmes à monter et à faire financer leurs projets, elle n'accorde pas pour autant plus facilement des financements à ces groupes de femmes. Comme pour les autres bénéficiaires, si le projet n'est pas suffisamment solide il y a un risque d'échec et de surendettement.

Un premier financement peut être accordé pour six mois puis si le projet confirme sa solidité, le financement peut être renouvelé.

Une fois leurs projets financés ou en emploi, les femmes sont suivies par les agents de suivi et les cadres locaux : tous les mois et ce durant les six premiers mois, tous les six mois dans le cas d'un micro-crédit ; tous les six mois dans le cas d'un emploi. La fiche établit pour ce suivi est la même que celle utilisée pour le suivi classique (cf. fiche de suivi en annexe) avec quelques ajouts concernant les métiers masculinisés et le genre. Pendant le projet si une femme rencontre des difficultés, elle peut bénéficier d'une formation supplémentaire (par exemple sur la commercialisation des produits).

«Il faut leurs prouver qu'elles sont capables de faire les métiers masculins, ça passe par le dialogue, par la parole»

Ibrahim Mahmoud

C) RESSOURCES :

Ressources humaines : Comme pour les autres activités d'EACD, les cadres locaux, les agents de suivi, les responsables d'unités et le directeur des opérations sont impliqués. En plus, sont mobilisés des formateurs techniques pour les formations aux métiers et des experts du genre pour la sensibilisation. Du point de vue des compétences, notamment pour les agents de suivi et des cadres locaux, Ibrahim Mahmoud souligne les compétences de communication et savoir faire preuve de conviction comme essentielles. Ces compétences sont toujours nécessaires pour le travail de terrain mais peut l'être encore plus dans l'accompagnement aux métiers masculinisés, et ce de par, l'importance des méfiances sur le sujet. Des connaissances en genre sont également importantes. Enfin, il faut « être convaincu sur la question pour pouvoir convaincre à son tour ».

Pour EACD, les associations partenaires locales ont aussi un rôle à jouer. En effet, elles doivent être également convaincues de la pertinence du travail des femmes dans les métiers masculinisés avant la mise en place du projet car ce sont les interfaces directes avec les bénéficiaires.

Temps : Entre la présentation de marketing et le début des formations aux métiers masculinisés, plusieurs semaines sont nécessaires pour laisser le temps d'organiser les formations, pour faire la sensibilisation et la formation à la gestion de projet. Ensuite, la moyenne des formations techniques professionnelles étant de un mois et demi, le processus total prend environ

deux à trois mois. Le temps pour trouver un emploi ou mettre en place un projet dépend des personnes, certaines peuvent trouver un emploi quelques jours après la formation et d'autres ont besoin de plusieurs semaines pour en trouver un ou pour monter un projet.

II) ANALYSE

A) LES ÉLÉMENTS CLÉS

Suivi : Le suivi continu et l'accompagnement global de terrain que met en place EACD par les différents membres de son équipe permet de repérer au fur et à mesure les difficultés rencontrées par les femmes et d'y répondre de façon systématique. Il permet également de suivre l'ensemble d'un parcours réussi, ce qui est porteur d'enseignement pour EACD dans son action et également pour les autres femmes qui peuvent s'en inspirer.

Motivation : Les contraintes sociales de cette activité étant tellement importantes, il est indispensable que la femme qui s'engage dans cette activité soit absolument convaincue de sa capacité à réussir. C'est la condition pour qu'elle « fasse tomber toutes les barrières » se présentant sur son parcours. D'où l'importance de la sensibilisation en début de projet.

Le soutien de l'environnement : Autre élément indispensable en lien avec la motivation pour faire face aux différents obstacles, c'est le soutien apporté à la femme dans sa démarche. La famille, au-delà de ne pas s'opposer doit soutenir sa démarche pour assurer sa réussite. Le soutien et les conseils de EACD sont aussi essentiels dans toutes les étapes du processus notamment sur la pertinence des choix économiques. Enfin le soutien de l'association locale partenaire (influente et représentative/ représentant de la communauté) permet également d'appuyer la démarche en vue de sa réussite.

B) RISQUES ET OBSTACLES :

L'auto-limitation des femmes : La première difficulté est de trouver des femmes qui veulent travailler (dans les métiers masculinisés ou non). En effet, d'elles mêmes, les femmes minimisent leur rôle et leurs capacités dans la société. C'est pourquoi, le premier travail est de parler de l'importance du travail en général, puis vient la question des métiers masculinisés.

Les succès story ont également un rôle important pour convaincre les femmes de leurs capacités et de la nécessité de l'égalité. Par ailleurs, souvent elles ne souhaitent pas sortir du quartier et s'éloigner de leur foyer, c'est pourquoi EACD met en place une relocalisation des formations dont il est question dans la partie suivante.

Obstacles économiques : La situation économique actuelle de l'Égypte (forte inflation, chômage, etc.) est défavorable à cette activité. Les hommes ne trouvent pas de travail, cela complique la possibilité pour les femmes d'en trouver un et encore plus dans des secteurs non traditionnellement féminins. De plus, la hausse des prix des loyers freine les projets de création d'activité génératrice de revenus. Pour celles qui arrivent à s'installer, elles sont confrontées à des problèmes d'écoulement de leurs produits à cause de la situation économique. EACD essaye d'y remédier par un accompagnement à la commercialisation à travers la participation à des salons, etc.

Barrières familiales et communautaires : Même si les femmes sont convaincues, elles doivent affronter les barrières familiales et communautaires. Si la femme est mariée, le mari n'est souvent pas d'accord pour qu'elle travaille, c'est pourquoi l'agent de suivi et le cadre local (issu de la même communauté) le rencontre pour tenter de le convaincre. Le point important permettant l'acceptation par le mari, est sa compréhension que le travail de sa femme permettra de dégager plus de revenus pour le foyer. En outre, il y a aussi le problème du regard de la communauté sur la femme qui travaille et encore plus dans un métier masculinisé. Pour changer ce regard, EACD valorise les expériences réussies des femmes issues de la communauté bénéficiaire.

C) AMÉLIORATIONS ET PERSPECTIVES

Il apparaît aujourd'hui qu'avec l'expérience, les différents partenariats mis en place et la confiance des populations, la poursuite de cette activité sera facilitée.

Relocalisation des formations : Suite aux problèmes de mobilité des femmes dues aux conditions de sécurité, EACD a décidé de relocaliser les formations dans leurs quartiers de résidence. Ils font venir les formateurs dans les locaux des associations locales partenaires où il est plus facile de se rendre et d'où elles peuvent rentrer seules le soir.

Par ailleurs, cela représente une économie sur le transport et l'hébergement des bénéficiaires (seul les frais du formateur doivent être pris en charge).

Dans les améliorations pour la sensibilisation, Ibrahim Mahmoud pense que faire visiter aux femmes des lieux où travaillent des femmes qui exercent des métiers masculinisés permettrait aux futurs bénéficiaires de mieux comprendre le travail et le parcours de ces femmes. Cela accentuerait la sensibilisation.

Accompagnement au marketing : Enfin, des améliorations dans l'accompagnement au marketing et à la commercialisation pourra être proposées afin de renforcer les débouchés des femmes qui montent leur projet dans un métier masculinisé.

D) SPÉCIFICITÉS LIÉES AU CONTEXTE

L'analyse de cette pratique doit se faire aux regards des spécificités contextuelles. Les femmes avec lesquelles EACD travaille sont très pauvres et issues des banlieues non-planifiées du Caire où la religion et la tradition ont une place importante. Dans ce contexte, le fait que les femmes travaillent, et a fortiori dans des métiers masculinisés est très difficile à mettre en place. A ces caractéristiques s'ajoutent les difficultés de la conjoncture économique et sociale actuelle où le très fort taux de chômage complique l'insertion des femmes dans le travail et encore plus dans les métiers masculinisés. Selon Eva Soliman, EACD n'a pas suffisamment de recul pour l'analyse de cette activité notamment sur la question de l'impact et elle rappelle que le contexte politique, économique et social n'a pas facilité la mise en œuvre de cette innovation■

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

- ☒ Fiche d'évaluation - AMSSF/MC 1
- ☒ Questionnaire d'analyse des besoins,
BATIK international – 22-25 avril 2012 11
- ☒ Dossier de suivi de la bénéficiaire 15
- ☒ Questionnaire de préparation de la réunion - CIDDEF - alger, le 21 juillet 2011 25
- ☒ Questionnaire d'entrée - pour le suivi du /
de la bénéficiaire - UTSS-CAD 27
- ☒ Pour le suivi du / de la bénéficiaire 27
- ☒ Enquête socio-économique 37



Fiche d'évaluation

1. Informations générales

DATE DE VISITE DE L'ENTREPRISE :

Jour	Mois	Année

1.3 Niveau d'éducation	
Primaire	<input type="radio"/>
Secondaire	<input type="radio"/>
Technique	<input type="radio"/>
Supérieur	<input type="radio"/>

1.4 Commentaires (Capacité de gestion, motivation, capacité d'entreprenariat, qualification de l'entrepreneur) :

Ancienneté dans l'activité : 15 ans Ancienneté dans le 1amslocal : 1 2 mois Ancien

2. Profil de l'entreprise

2.1.2 Statut du local	2.1.3 Lieu de l'entreprise	2.1.4 Niveau de concurrence
Propriété <input type="radio"/>	Dans la rue <input type="radio"/>	Haut (+3) <input type="radio"/>
En location <input type="radio"/>	Sur un Marché <input type="radio"/>	Moyen (2-3) <input type="radio"/>
En cours d'achat <input type="radio"/>	Magasin <input type="radio"/>	Bas (0-1) <input type="radio"/>
Prêté <input type="radio"/>	Ambulant autorisé <input type="radio"/>	
Autre : _____ <input type="radio"/>		

2.1.5 Type de comptabilité

- Comptabilité légale
- Comptabilité informelle
- Pas de comptabilité

2.1.6 Enregistrement du commerce

- Avec numéro
- Sans numéro
- En cours

Nombre total d'employés

3. Compte de Résultat

3.1 Ventes Quotidiennes (semaine normale d'un mois normal)

Jours	1ère Semaine	2ème Semaine	3ème Semaine	4ème Semaine	5ème Semaine
Dimanche					
Lundi					
Mardi					
Mercredi					
Jeudi					
Vendredi					
Samedi					
Totaux					

3.2. Ventes et coûts Mensuels

%	Mois	Ventes (a)	Coûts d'achat (b)	Frais d'exploitation (c)	Bénéfice de l'entreprise (a)--(b+c)
-45	Janvier				
-45	Février				
-45	Mars				
-45	Avril				
-45	Mai				
-45	Juin				
N	Juillet				
N	Aout				
N	Septembre				
N	Octobre				
N	Novembre				
N	Décembre				
TOTAL					

3.3. Ventes et Achats mensuels détaillés

3.3.1. Commerces : Factures : O Oui, Non O

Principaux produits vendus	Ventes (mensuel) (a)			Achats (mensuels) (b)		Bénéfice (c=a-b)	Marge sur achats (%) (c/a)
	Qté	Prix unité	Total	Prix unité	Total		
Farines							
Huiles							
Lait							
Sucre							
Pain							
Produit laitière							
Pâte							
Total							



3.4. Frais d'Exploitation

Description	Dirhams
Loyer	
Transport	
Employés	
Entretien et réparation	
Carburant	
Impôts	
Autorisations / Cotisations	
Eau et électricité	
Assurance	
Téléphone	
Amortissement de dettes	
Autres	
TOTAL	

4. Actifs Circulants

4.1. Politiques de vente

4.1.1. Pourcentage des ventes

Au comptant

A crédit

4.2.1. Espèces

4.2.2. Epargne

4.2.3. Heure de visite :

4.2. Créances clients

Objet	Durée	Montant initial	Solde restant dû	Probabilité de recouvrement
TOTAL				

4.2.5. Stock

Description	Quantité	Type (MP, PT, PC)	Prix unitaire d'achat	Coût total d'achat
TOTAL				

5. Actifs de l'entreprise

5.1 Immobilier (Local, terrain)

Adresse et description	Âge	Valeur estimée

5.2 Machines, équipement, outils et autres

Description	Quantité	Âge	Garantie (oui/non)	Valeur estimée

6. Dettes de l'entreprise

Au comptant

A crédit

Type de crédit

- Fournisseur
- Famille
- Institution
- Financière

Nom du prêteur	Montant initial	Durée	Solde restant dû	Mensualité
TOTAL				



7. Profil Familial (Si client célibataire, profil de la caution solidaire)

7.1. Profession du conjoint

Etudiant

Retraité

Au foyer

Employé

Entrepreneur

Chômeur

Autres _____

7.2. Fréquence des revenus du conjoint

 Réguliers Périodiques Aléatoire Aucun

7.3. Entreprise dans laquelle travaille le conjoint

7.4 Salaire mensuel du conjoint

7.5 Type de contrat

CDD

CDI

Sans contrat

7.6 Nb de personnes à charge

7.7 Fréquence des autres revenus familiaux

Réguliers

Périodiques

Aléatoires

Aucun

7.8 Situation familiale

 Relation optimale Bonne relation Relation normale Mauvaise relation

Problèmes graves

7.1.3. Commentaires

8. Dette de la Famille

Nom du prêteur	Montant initial	Durée	Solde restant dû	Type de dette
TOTAL				

9. Charges Familiales et Autres Revenus

Autres revenus familiaux	Dirhams	Charges familiales mensuelles	Dirhams
Pensions		Alimentation	
Rentes		Loyer	
Location		Eau	
Apport du conjoint		Electricité	
Apport des enfants		Téléphone	
Apport d'autres membres de la famille		Santé	
Transferts		Transport familial	
Revenus d'autres commerces		Education	
Intérêts		Vêtements	
Autres		Gaz	
		Télévision satellite/ internet	
		Transferts d'argent	
		Maintenance du logement	
		Impôts	
		Paiement de dettes familiales	
		Divertissement/sorties	
		Autres frais	
Total		Total	



10. Patrimoine de la Famille

10.1 Immobilier

Adresse et description	Âge	Valeur estimée

10.2 Meubles, équipements électroménagers, matériel informatique, et autres

Description	Quantité	Âge	Valeur estimée

Signature du titulaire

Signature de la Caution
Solidaire

Signature de l'agent de
crédit

Contre visite, Le : **Agent de crédit :** _____

L'agent chargé de réaliser la contre-visite doit vérifier l'information suivante:

Information	Oui	Non	Commentaires
Nom du client:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adresse du client:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activité économique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Montant sollicité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectif du crédit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaire général :

**SIGNATURE DE L'AGENT DE CRÉDIT CHARGÉ
DE RÉALISATION DE LA CONTRE-VISITE :** _____

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the majority of the page. It is intended for the user to provide an evaluation or response.

PROJET GENRE ET ECONOMIE PLURI'ELLES (GEPE)



QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES BESOINS

Séminaire de formation Management d'équipe
et Gestion du temps

BATIK International – 22-25 avril 2012

Identité personnelle & professionnelle

1- NOM: **Prénom :** **Age :**

2- Région à laquelle vous êtes rattaché : Fondation ZAKOURA

3- Aujourd'hui, dans votre structure :

Quel poste occupez-vous ?

Depuis combien de temps ?

Pouvez-vous décrire ce poste brièvement :

.....
.....
.....

4- Votre formation :

Quelles études avez-vous faites ?

— Niveau d'études :

.....

— Disciplines :

**Avez-vous déjà suivi des formations en
dehors de votre parcours scolaire?**

OUI NON

A Quelles formations?

Dans quel cadre ? Professionnel Extra professionnel

5- Votre expérience professionnelle :

Avant d'occuper le poste que vous occupez actuellement, vous avez eu d'autres expériences professionnelles, peut-être avez-vous exercé d'autres métiers.

Dates	Métier/poste (fonction)	Tâches (ce que vous faisiez)	Lieux

Vos expériences dans la gestion d'équipe :

.....

6- Avez-vous déjà été responsable d'une équipe ? OUI NON

Reportez-vous N° 8 N° 9

7- Vous êtes ou avez été responsable d'une équipe :

8-1. Combien de personnes :

8-2. Quelles étaient leurs responsabilités :

.....

8-3. Décrivez rapidement une situation de gestion d'équipe dont vous étiez satisfait :

.....

8-4. Décrivez rapidement une situation de gestion où vous avez rencontré des difficultés :

.....

9- Vous n'avez jamais été responsable d'une équipe :

9-1. Avez-vous déjà été en situation d'animer un groupe ?

Oui

A quelle occasion ?

.....

Avez-vous rencontré des difficultés ?

Oui

Non

Quel était votre sentiment ?

.....

Non

↳ Est-ce que cela vous paraît :

Facile

Difficile

Vous ne savez pas

Dans un groupe, vous :

Écoutez

Participez si l'on vous sollicite

Participez spontanément

Prenez facilement la parole

Êtes leader

10- Au niveau de votre sphère de travail, quels sont les principaux dysfonctionnements dont vous avez à vous plaindre au quotidien ?

1/

.....

2/

.....

3/

.....

11- Quelles compétences souhaiteriez- vous développer ou renforcer au sein de votre équipe ? Pour quelles raisons ?

1/

.....

2/

.....

3/

.....

Vos motivations, vos attentes, vos besoins**12- Lorsqu'on vous a proposé de suivre cette formation, vous étiez :
(cochez une seule case)**

- Très intéressé
- Moyennement intéressé
- Peu intéressé
- Pas du tout intéressé

**13- Dans le cadre professionnel, cette formation c'est pour vous :
(plusieurs cases peuvent être cochées)**

- L'occasion de découvrir quelque chose de nouveau
- L'acquisition de nouvelles compétences
- Vous permettre d'acquérir des méthodes et outils pour mieux maîtriser votre rôle dans le cadre du projet
- Une aide pour réussir la mission qui vous est confiée dans le cadre du projet
- Une pause dans votre activité quotidienne
- L'occasion de confronter et enrichir vos pratiques
- Une perte de temps
- Autres (à préciser) :

.....
.....
.....

14- Que souhaitez que cette formation vous apporte ?

.....
.....
.....
.....
.....

PROJET GENRE ET ECONOMIE PLURI'ELLES (GEPE)



Dossier de suivi de la bénéficiaire

N° GEPE : **Date d'intégration au GEPE :**

Information générales

NOM: Prénom : Age :

Situation maritale :

Niveau scolaire : Analphabète Primaire Secondaire Technique

Diplômes :

Agés des enfants à charge (décroissants) :

2 ans 3 ans 4 ans 5 ans 6 ans

Nom du mari : Situation professionnelle :

Adresse familiale :

Numéro téléphone 1 : Numéro téléphone 2 :

Situation professionnelle :

Micro-entrepreneuse - Secteur d'activité :

Micro entreprise créée en (date où elle a commencé à travailler à son compte) :

.....

A la recherche d'un emploi - Expérience professionnelle :

.....

Questionnaire d'entrée :

IOV	Question correspondante
50 % des femmes ayant bénéficié au projet ont plus de poids dans les décisions liées à l'utilisation des revenus de la famille	Est-ce que vous pouvez décider de l'utilisation de votre revenu ?
70 % des femmes ayant bénéficié du projet ont accru leur participation dans la vie sociale du quartier, 20% en Tunisie	Est-ce que vous pensez avoir un rôle différent des autres femmes de votre communauté ?
70 % des femmes ayant bénéficié du projet ont amélioré leur capacité d'expression en public	Est-ce que vous pouvez vous exprimer en public (citez un exemple) ?
70% des femmes ayant bénéficié du projet ont davantage d'estime de soi / confiance en soi	Est-ce que vous participez à la décision qui concerne le mariage de tes enfants ? Est-ce que vous avez confiance en vous-même?
12 mois après le démarrage du projet, le suivi médical des enfants et membres de la famille de 40% des femmes est amélioré (augmentation du nombre de visites de routine, meilleur accès aux soins...)	Vos enfants ou votre famille sont-ils allés au moins une fois chez le médecin ou dans un dispensaire durant l'année écoulée ? Vos enfants sont-ils couverts par une assurance maladie ou un carnet de soins CNSS ?
Dans 70% des foyers, les revenus investis dans l'éducation des enfants ont augmenté (sauf en Algérie)	Arrivez-vous à payer le nécessaire de base pour envoyer vos enfants à l'école ? Combien d'argent vous dépensez par mois pour l'éducation des enfants : frais de scolarité, fournitures scolaires, cours particuliers, etc.
12 mois après avoir été intégrées au projet, 60% des femmes payent les frais de scolarité de leurs enfants à échéance en Egypte	Arrivez-vous à payer les frais de scolarité de vos enfants ?
En Tunisie dans 40% des foyers, les revenus investis dans l'éducation permettent la scolarisation jusqu'à 16 ans.	Est-ce qu'ils sont inscrits à l'école ? Si non, pourquoi ?
Les revenus de 70 à 80% des femmes accompagnées ont augmenté de 15% en 12 à 24 mois	Aujourd'hui, quel est votre revenu mensuel moyen ?
80% des femmes accompagnées répondent à 4 fois 2 fois plus d'offres d'emploi que dans les 2 années passées (% moins élevé en Egypte, à préciser)	A combien d'offres d'emploi avez-vous répondu ces deux dernières années ?
50% des femmes ayant bénéficié de conseils/formation sur la gestion de trésorerie ont moins de problèmes de trésorerie.	Tenez-vous un cahier dépenses / recettes (cahier de caisse) ?

Questionnaire à mi-parcours :

IOV	Question correspondante
50 % des femmes ayant bénéficié au projet ont plus de poids dans les décisions liées à l'utilisation des revenus de la famille	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, est-ce que vous participez davantage à la prise de décision liée à l'utilisation des revenus ?
70 % des femmes ayant bénéficié du projet ont accru leur participation dans la vie sociale du quartier, 20% en Tunisie	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, est-ce que vous participez davantage à la vie sociale de votre quartier ?
70 % des femmes ayant bénéficié du projet ont amélioré leur capacité d'expression en public	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, pensez-vous être davantage capable de vous exprimer en public / Pensez-vous avoir amélioré votre capacité d'expression en public ?
70% des femmes ayant bénéficié du projet ont davantage d'estime de soi / confiance en soi	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, pensez-vous que vous avez davantage confiance en vous ? Avez-vous une meilleure opinion sur vous-même et sur vos capacités ?
De manière plus globale, qu'est-ce qui a changé pour vous depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers ? Quels sont les autres effets de votre participation au projet ?	
12 mois après le démarrage du projet, le suivi médical des enfants et membres de la famille de 40% des femmes est amélioré (augmentation du nombre de visites de routine, meilleur accès aux soins...)	Depuis la date de votre inclusion dans le projet, vos enfants sont-ils allés chez le médecin ou dans un dispensaire ? Si oui, combien de fois ?
Dans 70% des foyers, les revenus investis dans l'éducation des enfants ont augmenté (sauf en Algérie)	<p>Arrivait à payer à la date d'inclusion : Arrivez-vous toujours à payer le nécessaire de base pour envoyer vos enfants à l'école (livres + fournitures + vêtements : définir un trousseau-type par pays) ? Si non, pourquoi ?</p> <p>N'arrivait PAS à payer à la date d'inclusion : Depuis la date de votre inclusion dans le projet, arrivez-vous à payer le nécessaire de base pour envoyer vos enfants à l'école (livres + fournitures + vêtements : définir un trousseau-type par pays) ? Depuis la date de votre inclusion dans le projet, dépensez-vous plus d'argent dans la scolarisation de vos enfants ? Si oui, pourquoi ?</p>
12 mois après avoir été intégrées au projet, 60% des femmes payent les frais de scolarité de leurs enfants à échéance en Egypte	Arrivez-vous à payer les frais de scolarité de vos enfants ?

En Tunisie dans 40% des foyers, les revenus investis dans l'éducation permettent la scolarisation jusqu'à 16 ans.	Enfants scolarisés à la date d'inclusion : Vos enfants sont-ils toujours scolarisés ? Si non, pourquoi ? Enfants NON scolarisés à la date d'inclusion : Avez-vous scolarisé un ou plusieurs de vos enfants depuis la date de votre inclusion dans le projet ? Si non, pourquoi ? Si oui, pourquoi ?
12 mois après leur intégration dans le projet, 15% des foyers touchés par le projet ont réalisé des améliorations au logement (peinture, réparations de tuyauterie...)	Depuis la date de votre inclusion dans le projet, avez-vous apporté des améliorations à votre logement (peinture, réparation tuyauterie, etc.) ? Si oui, lesquels ?
12 mois après leur intégration dans le projet, 40% des femmes ont acquis de nouveaux biens d'équipement (équipements de cuisine, meubles, véhicule)	Depuis la date de votre inclusion dans le projet, avez-vous acquis de nouveaux bien d'équipements (véhicule, équipement de cuisine) ou bien mobiliers pour votre maison (meubles) ? Si oui, lesquels (quantifiez) ?
Les revenus de 70 à 80% des femmes accompagnées ont augmenté de 15% en 12 à 24 mois	Aujourd'hui, quel est votre revenu mensuel moyen ?
80% des femmes accompagnées répondent à 4 fois 2 fois plus d'offres d'emploi que dans les 2 années passées (% moins élevé en Egypte, à préciser)	A combien d'offres d'emploi avez-vous répondu depuis votre inclusion dans le projet ?
50% des femmes ayant bénéficié de conseils/formation sur la gestion de trésorerie ont moins de problèmes de trésorerie.	Tenez-vous un cahier dépenses / recettes (cahier de caisse) ?

Participation aux activités du projet GEPE :

	Réunion d'information secteur porteur	Entretien individuel	Formation technique	Formation micro-entreprise
Dates				
Nb de propositions de secteurs				

Questionnaire final :

Situation professionnelle :

Avez-vous trouvé un emploi ? Si oui dans lequel ?

.....

Avez-vous créé une activité génératrice de revenu ? Si oui laquelle ?

.....

Avez-vous accéder à un micro-crédit ?

.....

Avez-vous adhéré à de syndicats professionnels, des comités de quartiers, des comités de gestion communautaire ou chambres consulaires professionnelles ?

.....

.....

IOV	Question correspondante
50 % des femmes ayant bénéficié au projet ont plus de poids dans les décisions liées à l'utilisation des revenus de la famille	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, est-ce que vous participez davantage à la prise de décision liée à l'utilisation des revenus ?
70 % des femmes ayant bénéficié du projet ont accru leur participation dans la vie sociale du quartier, 20% en Tunisie	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, est-ce que vous participez davantage à la vie sociale de votre quartier ?
70 % des femmes ayant bénéficié du projet ont amélioré leur capacité d'expression en public	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, pensez-vous être davantage capable de vous exprimer en public / Pensez-vous avoir amélioré votre capacité d'expression en public ?
70% des femmes ayant bénéficié du projet ont davantage d'estime de soi / confiance en soi	Depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers, pensez-vous que vous avez davantage confiance en vous ? Avez-vous une meilleure opinion sur vous-même et sur vos capacités ?



De manière plus globale, qu'est-ce qui a changé pour vous depuis que vous bénéficiez des services d'appui non-financiers ? Quels sont les autres effets de votre participation au projet ?	
12 mois après le démarrage du projet, le suivi médical des enfants et membres de la famille de 40% des femmes est amélioré (augmentation du nombre de visites de routine, meilleur accès aux soins...)	Depuis la date de votre inclusion dans le projet, vos enfants sont-ils allés chez le médecin ou dans un dispensaire ? Si oui, combien de fois ?
Dans 70% des foyers, les revenus investis dans l'éducation des enfants ont augmenté (sauf en Algérie)	<p>Arrivait à payer à la date d'inclusion : Arrivez-vous toujours à payer le nécessaire de base pour envoyer vos enfants à l'école (livres + fournitures + vêtements : définir un trousseau-type par pays) ? Si non, pourquoi ?</p> <p>N'arrivait PAS à payer à la date d'inclusion : Depuis la date de votre inclusion dans le projet, arrivez-vous à payer le nécessaire de base pour envoyer vos enfants à l'école (livres + fournitures + vêtements : définir un trousseau-type par pays) ?</p> <p>Depuis la date de votre inclusion dans le projet, dépensez-vous plus d'argent dans la scolarisation de vos enfants ? Si oui, pourquoi ?</p>
12 mois après avoir été intégrées au projet, 60% des femmes payent les frais de scolarité de leurs enfants à échéance en Egypte	Arrivez-vous à payer les frais de scolarité de vos enfants ?
En Tunisie dans 40% des foyers, les revenus investis dans l'éducation permettent la scolarisation jusqu'à 16 ans.	<p>Enfants scolarisés à la date d'inclusion : Vos enfants sont-ils toujours scolarisés ? Si non, pourquoi ?</p> <p>Enfants NON scolarisés à la date d'inclusion : Avez-vous scolarisé un ou plusieurs de vos enfants depuis la date de votre inclusion dans le projet, ? Si non, pourquoi ? Si oui, pourquoi ?</p>
12 mois après leur intégration dans le projet, 15% des foyers touchés par le projet ont réalisé des améliorations au logement (peinture, réparations de tuyauterie...)	Depuis la date de votre inclusion dans le projet, avez-vous apporté des améliorations à votre logement (peinture, réparation tuyauterie, etc.) ? Si oui, lesquels ?
12 mois après leur intégration dans le projet, 40% des femmes ont acquis de nouveaux biens d'équipement (équipements de cuisine, meubles, véhicule)	Depuis la date de votre inclusion dans le projet, avez-vous acquis de nouveaux bien d'équipements (véhicule, équipement de cuisine) ou bien mobiliers pour votre maison (meubles) ? Si oui, lesquels (quantifiez) ?

Les revenus de 70 à 80% des femmes accompagnées ont augmenté de 15% en 12 à 24 mois	Aujourd'hui, quel est votre revenu mensuel moyen ?
80% des femmes accompagnées répondent à 4 fois 2 fois plus d'offres d'emploi que dans les 2 années passées (% moins élevé en Egypte, à préciser)	A combien d'offres d'emploi avez-vous répondu depuis votre inclusion dans le projet ?
50% des femmes ayant bénéficié de conseils/formation sur la gestion de trésorerie ont moins de problèmes de trésorerie.	Tenez-vous un cahier dépenses / recettes (cahier de caisse) ?

- 84 FEMMES AYANT BÉNÉFICIÉ DU PROJET ONT TROUVÉ UN EMPLOI OU CRÉÉ UNE ACTIVITÉ DANS UN SECTEUR DIT «MASCULINISÉ»**
- 22 FEMMES BÉNÉFICIAIRES DU PROJET ONT ADHÉRÉ À DE SYNDICATS PROFESSIONNELS, DES COMITÉS DE QUARTIERS, DES COMITÉS DE GESTION COMMUNAUTAIRE OU CHAMBRES CONSULAIRES PROFESSIONNELLES**
- DE 60 À 85% DES NOUVELLES ENTREPRISES CRÉÉES DURANT LE PROJET SONT TOUJOURS ACTIVES UN AN APRÈS LEUR CRÉATION.**

Reporting trimestriel

Activité	Type d'action	
1-1 Formation d'acteurs ONG	Séminaire de formation 5 jours	
1-2 Partage d'expériences et échanges de bonnes pratiques entre partenaires au projet		
3.1 Sensibilisation aux secteurs porteurs		
Nombre de femmes sensibilisées qui créent ou développent effectivement une activité ou accèdent à un emploi 6 à 8 mois après la session de sensibilisation		
Nombre de supports réalisés		
3.2 Formation professionnelle technique		
dont formation à métiers masculinisés		
3.3 Formation à la gestion de la micro-entreprise		
3.4 Accompagnement dans la recherche d'emploi et de micro-crédit		
dont formation à des métiers masculinisés		
Nombre de femmes ayant accédé à un micro-crédit		
Femmes ayant trouvé un emploi ou créé une micro-entreprise		
4. Sensibilisation et formation 'Genre et Économie' pour les acteurs du monde économique		
Nombre de supports réalisés		

	Date	Nombre de participants	Évaluation
	6-10 juin 2011	12	80% de satisfaction à chaud Mesure de mise en pratique
			Questionnaire de satisfaction à chaud Mesure de mise en pratique
			Questionnaire de satisfaction à chaud
			Enquête téléphonique 6 et 8 mois après les séances de sensibilisation
			Questionnaire de satisfaction à chaud
			Questionnaire de satisfaction à chaud
			Questionnaire de satisfaction
			Dossier de suivi
			Dossier de suivi
			Questionnaire de satisfaction à chaud et à 3 mois

A large, empty rectangular frame with a thin black border, occupying the majority of the page below the header. It is intended for the beneficiary's follow-up report.

PROJET GENRE ET ÉCONOMIE PLURI'ELLES (GEPE)



QUESTIONNAIRE DE PRÉPARATION DE LA RÉUNION

Réalisation du projet GEPE
CIDDEF - Alger, le 21 juillet 2011

Identification de l'organisme

Nom de l'organisme :

Adresse :

Tél : Fax :

E mail : **Site web :**

Date de création :

Nom du ou des responsables :

Objectifs de l'association :

.....
.....

Domaines d'intervention :

.....
.....
.....

1-Moyens humains de l'association :

Catégories ciblées :

.....
.....
.....



**QUESTIONNAIRE D'ENTRÉE
POUR LE SUIVI DU / DE LA BÉNÉFICIAIRE**



Situation sociale du bénéficiaire :

Nom et prénom de l'animateur/trice :

Date :/...../..... Localité :

N° GEPE : **Date d'intégration au GEPE :**/...../.....

Information générales

Nom : Prénom : Année de naissance :

Genre (sexe) : Femme Homme N° de CIN

Situation maritale : Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf/Ve

Nombre d'enfants à la charge :

Niveau scolaire : Analphabète Primaire Secondaire Universitaire
Formation professionnelle

Diplômes (années) :

Occupations : Artisanat Commerce Services Agriculture
Élevage Autre (préciser)

Personne à besoins spécifiques : Famille nécessiteuse Handicapé(e)

Première visite au téléc centre : Oui Non

Motif de la visite : Recherche emploi Création microE Accompagnement
 Autre (préciser)

Connaissances en langues¹ : Français ___ Anglais ___ Autres (préciser) _____

Connaissances en informatique / tics : Néant Bases Avancées

Adresse email :

Permis de conduire : Oui Non



QUESTIONNAIRE D'ENTRÉE



1. SITUATION PROFESSIONNELLE :

A la recherche d'emploi :

Avez-vous une expérience professionnelle? Oui Non

Si oui, dans quels domaines? Fonction publique Stage professionnel
Société privée Entreprise agricole

Durée de l'expérience : < 3 mois < un an Entre un et deux ans
> Deux ans

A combien d'offres d'emploi avez-vous répondu ces deux dernières années?

Concours national Offre d'emploi

A quand remonte votre dernière recherche d'emploi ?.....

Avez-vous un secteur d'activité auquel vous souhaitez être embauché ? Oui Non

Si oui : Le quel ? Artisanat Industriel Industrie agroalimentaire
Agriculture Tourisme Commerce Autre

Si autre lequel :

Est-ce que vous avez une formation spécifique dans le domaine? Oui Non

Si oui, laquelle?

Si non, comment vous allez procéder?

Combien de fois vous avez postulé pour ce poste d'emploi?

A votre avis, pourquoi est ce que vous n'êtes pas arrivée à décrocher ce poste?.....

Êtes-vous inscrite au bureau d'emploi (ANETI) ? Oui Non

Si oui, depuis quelle date : Si non, pourquoi?

Avez-vous constitué un dossier d'embauche (cv, lettre de motivation...) Oui Non

Avez-vous essayé de chercher un emploi par internet? Oui Non

Si non, pourquoi ?

..Absence d'internet Difficulté d'accès à l'internet Manque d'information

Avez-vous cherché des emplois par d'autres moyens ? Oui Non

si oui lesquels :

.....

Avez-vous bénéficié d'un service d'accompagnement à la recherche d'emploi ?

Oui Non

Si Oui, à quel (s) niveau (x)?

.....

.....

Porteurs / ses d'idées de projets :

Quel est le secteur d'activité dans le quel vous souhaitez créer votre projet?

Artisanat Tourisme

Industriel Commerce

Industrie agroalimentaire Agriculture

Autre

Si autre, lequel :

D'où vient cette idée ?

Expérience antérieure

Expérience de quelqu'un que vous connaissez

Conseil de quelqu'un à qui vous avez confiance

Depuis quand avez-vous cette idée :Année(s)

Est-ce que vous avez une formation spécifique dans le domaine? Oui Non

Si non, comment est ce que vous allez procéder?

.....

Avez-vous bénéficié d'une formation : CEFE CREE MORAINES

Si non, souhaitez-vous suivre une de ces formations? Oui Non

Avez-vous bénéficié d'une formation en gestion / technique ? Oui Non

Si non, souhaitez-vous suivre une de ces formations?

Pouvez-vous autofinancer votre projet ? Oui Non

Est-ce que vous avez déjà essayé de chercher un financement pour votre projet?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....

.....

Si non, pourquoi?

.....

.....

Quel serait le montant estimatif du crédit ?

Pourriez-vous assurer la part d'autofinancement exigée ? Oui Non

A votre avis, pourquoi est ce que vous n'êtes pas arrivée à créer votre projet?

.....

.....

Etes-vous inscrite au bureau d'emploi (ANETI)? Oui Non

Si Oui, depuis quelle date :

Si non, pourquoi?

.....

.....

Avez-vous essayé de vous aider d'internet pour créer votre projet? Oui Non

Si non, pourquoi?

.....

Avez-vous été accompagné pour la conception de l'idée de votre projet ?

Oui Non

Si oui,

Par qui ?

.....

Comment :

.....

.....

Si non, selon vous, l'idée de votre projet est-elle réalisable ?

.....

.....

.....

Qu'est ce qui manque selon vous ?

.....

.....

.....

MICRO-ENTREPRENEUR /SE :

Quel est votre secteur d'activité :

.....

.....

Micro entreprise créée en (date où elle a commencé à travailler à son compte) :

.....

.....

Quel est votre revenu mensuel moyen?

.....

Tenez vous un cahier dépenses /recettes (cahier de caisse)? Oui Non

Avez-vous recours aux TICs pour vous aider dans votre microE ? Oui Non

Si oui, pourquoi ?.....

.....

Si non, pourquoi?.....

.....

Avez-vous des difficultés ? Oui Non

Si oui : ce sont des difficultés de ?

Gestion du projet Commercialisation

D'approvisionnement en matière première Autres

Avez-vous cherché à résoudre ces problèmes ? Oui Non

Si oui, comment ?.....

.....

Si non, pourquoi ?.....

.....

Avez-vous été accompagné pour la création de votre projet ? Oui Non

Si oui,

Par qui ?.....

.....

à quelle phase du projet, spécifiez :

.....

- Étude Montage (tech/fin) Suivi post-crétion Autres

Si autre :

Si non, de quoi avez-vous besoin pour que votre projet durera ?

.....

2. Empowerment : (questions à poser aux femmes et jeunes filles)

EST CE QUE VOUS POUVEZ DÉCIDER DE L'UTILISATION DES REVENUS DE LA FAMILLE?

Si vous êtes entrepreneuse :

- Vous décidez de l'utilisation des revenus de votre activité et de ceux des autres membres de la famille : Oui Non
- Vous décidez seulement de l'utilisation des revenus de votre activité : Oui Non
- Vous ne décidez de l'utilisation ni des revenus de votre activité ni de ceux des autres membres de la famille : Oui Non

Si vous êtes à la recherche d'un emploi ou porteuse d'idée de projet :

- Vous décidez de l'utilisation des revenus de la famille : Oui Non

EST-CE QUE VOUS PENSEZ AVOIR UN RÔLE DIFFÉRENT DES AUTRES FEMMES DE VOTRE COMMUNAUTÉ?

Oui Non

Est-ce qu'on vous fait participer à la prise de décisions ou aux discussions des Préoccupations de votre communauté ?

Oui Non

Si oui, citez des exemples :

.....

.....

.....

Est-ce que vous participez à des activités sociales dans votre communauté?

Oui Non

Si oui, citez des exemples :

.....

.....

.....

ESTIME DE SOI :

Est-ce que vous pouvez vous exprimer en public? Oui Non

Est ce que vous participez à des réunions mixte (homme et femme) ?
Oui Non

Si oui est-ce que vous pouvez vous exprimer en public ? Oui Non

Est-ce que vous participez à la décision qui concerne le mariage de vos enfants?
Oui Non

Est-ce que vous avez confiance en vous même? Oui Non

LE SUIVI MÉDICAL DES ENFANTS ET DES MEMBRES DE LA FAMILLE DE LA FEMME :

Vos enfants sont-ils allés au moins une fois chez le médecin ou dans un dispensaire durant l'année écoulée? Oui Non

Vos enfants sont-ils couverts par une assurance maladie ou par un carnet de soins CNSS? Oui Non

INVESTISSEMENT DANS L'ÉDUCATION DES ENFANTS :

Arrivez vous à payer tout le nécessaire pour envoyez vos enfants à l'école?

Oui tout le nécessaire

Oui juste le nécessaire de base

Non même pas le nécessaire de base

Combien d'argent vous dépensez par mois pour l'éducation des enfants (frais de scolarité, fournitures scolaires, cours particuliers...) ?

.....
.....

AUTRES INFORMATIONS

Nom du mari/femme :

Situation professionnelle :

Adresse familiale :

.....

Numéro téléphone 1 : Numéro téléphone 2 :

UTSS / CAD

CRSS de

ENQUÊTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

DATE : **Enquête /Ménage n°:**

I. Identification et localisation du site :

Site (A,B) Délégation : Imada :

Lieu dit : Accès :

Aménagements et équipements collectifs :

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| École | <input type="checkbox"/> | Dispensaire | <input type="checkbox"/> |
| Réseau d'éclairage | <input type="checkbox"/> | Réseau d'eau potable | <input type="checkbox"/> |
| Clubs d'animation des jeunes | <input type="checkbox"/> | Organisations professionnelles | <input type="checkbox"/> |

II. Identification du ménage :

Nom et prénom du chef : Age :

Niveau d'instruction : Activités :

Principales : Secondaires :

Lieu de naissance : Date d'installation dans le Douar :

Nombre d'enfants : Taille du ménage :

Personnes à charge :	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Prénom						
Genre(M /F)						
Lien de parente						
Age						
Niveau d'instruction						
Situation de résidence						
* Présent						
* Absent +1an						
-1an						
Types d'activités :						

III. Conditions de vie du ménage :**LOGEMENT :**

Type de logement:

Nombre de pièces: Toilette :

Cuisine: Douche :

ELECTRIFICATION :

Oui / non: Traditionnelle :

Publique: Energie Solaire :

Autres:

EAU POTABLE :

Oui / non: SONEDE:

Puits publique / sondage: Puits privé :

Autres: Utilisation :

EQUIPEMENTS DOMESTIQUES :

Poste Radio: Téléviseur :

Réfrigérateur : Meubles :

Autres :

EMPLOI :

	Qualité (1) occasionnel (2) permanent	Jours de w /an	Salaire/j	Revenu global	Nature de w effectué
Chef du ménage					
Enfants					
(1)					
(2)					
(3)					

OBSERVATIONS :

.....

.....

IV. Qualification / formation :

CHEF DE FAMILLE :

Avez-vous suivi une formation quelconque ?

Type de formation :

.....

.....

.....

MEMBRES DE LA FAMILLE :

Y a t il quelqu'un de votre famille qui a suivi une formation ?.....

Type de formation :

.....

.....

.....

.....

PROPOSITIONS :

Voulez-vous suivre une formation quelconque ?

Types de formation préconisés :

.....

.....

.....

.....

Où préférez-vous suivre les cycles de formation ?.....

.....

.....

.....

Pourquoi ?

.....

.....

.....

V. Système d'exploitation :

SAT : SAU :

Nombre de parcelles :

TENURE FONCIÈRE :

- Propriété personnelle En indivision
 En métayage En location (valeur locative : h/an

MODE D'ACQUISITION :

- Héritage Achat
 Autre mode d'acquisition (défrichement,

LOCALISATION DES PARCELLES :

- Autour du foyer Dans le même douar Loin du douar

V-A. Agriculture :**A.1. OCCUPATION DES TERRES :**

Types de cultures	Superficie	Destination	Revenus Tires	Lieu de vente
Céréales				
Légumineuses				
Fourrages				
Maraîchage				
Tabac				
Arboriculture				
Spéculation/nbre pied				

Observations :

.....

.....

- Pratiquez-vous l'irrigation ? Oui Non

* Cultures irriguées :

* Superficie irriguée:

* Source d'eau :

* Motopompe : Oui Non

A-2-TRAVAIL DU SOL :

Pour le travail du sol, vous utilisez :

* Le tracteur depuis.....

* L'araire.....

* Outils manuels.....

Avez-vous recours à la location de matériel ? Oui Non

* Type de matériel :.....

* Valeur globale :.....

A-3-UTILISATION D'INTRANTS :

Vous utilisez ?	Avant	Année en cours	Valeur
Engrais chimiques			
Semences(sélectionnées, autopropulsés)			
Produits de traitements			
Fumier			

V-B. Elevage :

Faites-vous de l'élevage ?

Espèces	Variété	Pratiqué Depuis	Effectif Actuel	Production	Destination		Revenus tirés
					Consommation	Vente	
Bovins							
Ovins							
Caprins							
Volaille							
Lapin							
Apiculture							

QUEL MODE D'ALIMENTATION ADOPTEZ-VOUS POUR VOTRE CHEPTEL ?

Cheptel	Hiver	Printemps	Automne	Eté
Bovins				
Ovins				
Caprins				

Complémentation en aliments (achats) :

- Fourrages : quantité valeur (DT)

- Concentrée : quantité valeur (DT)

Frais vétérinaire :

Frais de pâturage :

Autres charges variables :

Observations :

.....

.....

IV-C. Travail sur l'exploitation :

C-1. TRAVAIL DES MEMBRES DU MÉNAGE :

- Qui s'occupe des travaux agricoles ?
- Qui s'occupe de l'élevage ?
- Durée de travail (toute activité comprise) :

C-2. TRAVAIL DES PERSONNES EXTÉRIEURES AU MÉNAGE :

-Y a-t-il des personnes externes au ménage qui travaillent sur votre exploitation ?
 Oui Non

- Si oui, à identifier : Parent
 Journalier
 Salarier
 Berger
 Métayer, Associé
 Autres

Durée globale de travail :

IV-D. Satisfaction des besoins du ménage :

L'exploitation, vous procure t-elle les besoins du ménage ? :

en produits animaux :

en produits végétaux :

Avez vous d'autres sources de revenus (extérieurs) ?

.....

Pouvez vous classer vos sources, selon leur importance(agriculture, élevage, autres)

(1)

(2)

(3)

COLLECTE DE PRODUITS FORESTIERS :

Type de produits	Saison de collecte	Fréquence de collecte	Volume prélevé	Destin
Bois :				
Chauffage				
Charbon				
S/produits :				
Distillation				
Champignon				
Escargot				
Gibier				
Graines et fruits				
Autres				

GENRE ET ECONOMIES PLURI'ELLES

PROJET GEPE

SOUTENU PAR
L'UNION EUROPÉENNE



DCI/HUM/2010/233/144



CULTURE DU GENRE POUR UNE ÉGALITÉ FEMME/HOMME

Auteur : Quentin Coquillaud (BATIK International)

