



Rosenweg 25
CH-3007 Bern
+41 (0)31 381 12 19

info@unite-ch.org
www.unite-ch.org

Schweizerischer
Verband für Personelle
Entwicklungs-
zusammenarbeit

Swiss association for
the exchange of
personnel in development
cooperation

Association suisse pour
l'échange de personnes
dans la coopération
internationale

Asociación Suiza para el
intercambio de personas
en la cooperación
internacional

Associazione Svizzera per lo
scambio di persone
nella cooperazione
internazionale

Associação Suíça para o
intercâmbio de pessoas
na cooperação
internacional

**ANALYSE QUALITATIVE ET PARTICIPATIVE DE
L'IMPACT DE LA COOPERATION AU DÉVELOPPEMENT PAR L'ÉCHANGE DE
PERSONNES MISE EN ŒUVRE PAR EIRENE SUISSE**

car

**« CE QUI COMPTE NE PEUT
PAS TOUJOURS ÊTRE COMPTÉ... »**

(Albert Einstein)

A partir du cas du Salvador : avec les partenaires Los Angelitos (Asociación de Padres y Familiares de Hijos con Discapacidad de El Salvador), UNES (Unidad Ecológica Salvadoreña), ADES (Asociación de Desarrollo Económico Social)

RAPPORT

Jean-Eudes BEURET
Consultant indépendant
jeaneudesbeuret@gmail.com

Sommaire

Résumé	4
Introduction	8
1 Contexte	8
1.1 Eirene Suisse	8
1.2 El Salvador	9
1.3 Los Angelitos	9
1.4 ADES	10
1.5 UNES	11
1.6 La comparaison avec les autres terrains d'action d'Eirene Suisse	12
2 Méthodologie	13
2.1 Ateliers de niveau 1 : retour d'expérience et besoins d'adaptation	13
2.2 Atelier de niveau 2 : quels objectifs ?	14
2.3 Atelier de niveau 3 : objectif et démarche	15
3 Résultats	15
3.1 Quels sont les résultats, effets et impact de la Coopération par l'Échange de Personnes mise en œuvre par Eirene au Salvador ?	15
3.1.1 Les résultats	16
3.1.2 Les effets et incidences	18
3.1.3 La problématique du Do No Harm : quatre possibles effets négatifs	24
3.1.4 L'impact	25
3.1.5 Ajouts et récurrences observées lors de l'atelier de niveau 3	27
3.2 Les déterminants des effets obtenus	28
3.2.1 Les déterminants recensés lors des ateliers	28
3.2.2 Le principal déterminant des résultats et incidences : un cotravail de qualité	29
3.2.3 En vue de l'impact : la question de la pérennité et des effets leviers	32
3.2.4 Faiblesses, menaces, forces et opportunités : déterminants actuels et futurs	34
3.3 Leçons apprises et recommandations	37
3.3.1 Leçons apprises	37
3.3.2 Recommandations	39

Liste des annexes

Annexe 1. Extraits de termes de référence de la mission

Annexe 2. Déroulement de la mission et personnes rencontrées

Annexe 3. Démarches méthodologiques pour la réalisation des ateliers

Annexe 4. Autres récits collectés durant les ateliers illustrant les effets de niveaux 2 et 3

Annexe 3. Compte rendu de l'atelier de niveau 1, réalisé avec ADES le 3.05.23

Annexe 4. Compte rendu de l'atelier de niveau 1, réalisé avec Los Angelitos le 5.05.23

Annexe 5. Compte rendu de l'atelier de niveau 1, réalisé avec la UNES le 8.05

Sigles et abréviations

CEP	Coopération par l'Échange de Personnes
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
GVOM	Groupe Volontaires Outre-Mer
ODD	Objectif de Développement Durable
SEPO	Succès, Échecs, Potentialités, Obstacles
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNES	Unidad Ecológica Salvadoreña

Résumé

Constats

Eirene Suisse a pour objectif est de contribuer au maintien de la paix et à la défense des droits humains grâce à la Coopération par l'Échange de Personnes. La qualité de la préparation, de la sélection et de l'accompagnement des volontaires est soulignée par ses partenaires. **Eirene met en œuvre une CEP de qualité mais à petite échelle, sur des terrains fortement affectés par des fragilités** sécuritaires et/ou politiques (Afrique des Grands Lacs et Amérique Centrale).

La **méthodologie** d'analyse qualitative et participative de l'impact de la CEP proposée par Unité a été mise en oeuvre. Elle **est très intéressante mais doit être adaptée pour de petites organisations de CEP** : des adaptations sont proposées. Par ailleurs, la place des bénéficiaires dans les ateliers est à penser en fonction de leur implication dans les activités réalisées par le-la-les volontaires.

La CEP apporte toujours un gain temporaire de ressources humaine, accès à des réseaux, etc. Mais l'identification systématique des résultats, effets et impacts montre **qu'elle apporte aussi un capital, mobilisable dans les pays d'affectation des volontaires, par le partenaire direct, des bénéficiaires de son action ou des partenaires limitrophes**. Ce capital peut relever de trois grandes catégories.

C'est un **capital humain**, composé de connaissances (nouveaux savoirs, nouvelles méthodes, etc.), aptitudes et attributs personnels (une confiance qui permet la prise de responsabilité par exemple), façons de travailler.

C'est un **capital organisationnel**, avec de nouveaux outils et process, des formes d'organisation interne et de gouvernance, une légitimité pour investir une thématique ou faire du plaidoyer (donnée par de nouvelles compétences, données scientifiques, etc..), un réseau avec de nouvelles alliances, une vigilance nouvelle pour la qualité de l'action (une attention au genre, un focus sur les résultats et l'impact, etc..).

C'est un **capital pour l'action, avec de nouvelles ressources pour agir**, telles que des données scientifiques essentielles pour l'incidence politique, de nouvelles méthodologies, des autorités sensibilisées à un sujet, etc..

Ces résultats, effets et impact **se manifestent aux 3 niveaux du modèle d'impact (partenaire, bénéficiaire, système), mais sont très différents d'une affectation à l'autre**. Au Salvador, dans un cas, ils relèvent essentiellement du niveau 1 (ADES), dans un cas plutôt du niveau 2 (Los Angelitos), dans un cas plutôt des niveaux 2 et 3 (UNES). Leur **répartition est très variable entre le prévu et l'imprévu** (dans un cas étudié, l'essentiel était prévu, dans un cas, presque tout était imprévu).

L'analyse révèle la **place centrale des incidences¹ parmi les effets de la CEP**. Elles sont nombreuses, souvent discrètes mais très importantes aux yeux des participants aux ateliers. La place de l'imprévu d'une part, des incidences d'autre part, doit conduire à relativiser l'attention accordée au cadre logique

¹ Dans ce rapport, nous parlons beaucoup des incidences, qui sont une catégorie particulière d'effets : les incidences sont de nouvelles attitudes, croyances, façons de faire, compétences, relations, etc. de partenaires limitrophes de l'action (groupes et organismes avec lesquels le programme - le volontaire dans le cas présent – interagit). L'ensemble des résultats et des effets (dont les incidences) constituera l'impact de l'action.

et confirme l'intérêt d'une analyse d'impact par rapport à une évaluation classique. L'analyse de l'imprévu et des incidences sur des acteurs très divers ne doit pas être négligée.

Les incidences sont notamment des attributs personnels (ex. la confiance, l'estime de soi, pour la contrepartie d'un-e volontaire ou pour des leaders bénéficiaires de l'action du partenaire) déterminants pour permettre à des personnes de prendre des responsabilités et/ou être plus légitimes dans l'incidence politique. Ce sont des **préoccupations pour la qualité de l'action** (focus sur les résultats et l'impact, ne pas se substituer aux acteurs publics, capitaliser, etc.), intégrées par des personnes et des collectifs, de nouvelles relations et façons de travailler, des partenaires limitrophes interpellés et sensibilisés à un sujet, etc.. : **ces éléments sont peu visibles mais relevés comme très importants lors de l'analyse.**

Les incidences concernent également les volontaires et représentent un **bénéfice pour la Suisse** avec, pour les ex-volontaires interrogés, de nouvelles compétences acquises et une vision de la réalité qui apporte un bénéfice dans leur travail. Il est important de souligner que la **réciprocité dans la CEP** peut relever d'affectations Sud Nord au regard d'affectations Nord Sud, mais elle a lieu au cœur de chaque affectation : les volontaires apportent et reçoivent. Ceci a été souligné lors des ateliers.

Les composantes de l'impact qui ont été identifiées portent sur les droits politiques des citoyens et l'accès à une citoyenneté active, des droits sociaux et économiques, le droit à l'alimentation, le droit à un environnement sain. **L'impact au niveau du système socio-politico-économique est parfois notoire**, avec par exemple des contributions décisives à une nouvelle loi qui a joué un rôle majeur dans la protection de l'environnement au Salvador, ou à de nouvelles pratiques dans les prisons rwandaises qui ont diminué la violence. L'impact est conforme aux objectifs du programme institutionnel d'Eirene (quadriennal 2021-2024) qui sont de contribuer au maintien de la paix et à la défense des droits.

Cependant, **l'impact est souvent menacé** soit par des besoins complémentaires (ex. de formation et de travail sur la compétitivité pour des activités économiques développées par Los Angelitos), soit par le turn-over des agents et par la politique du pouvoir central (cas d'ADES et de la UNES). Optimiser l'impact suppose de mieux **définir les voies de la pérennisation** des acquis de la CEP en amont et durant l'affectation, de **réfléchir à l'échelle d'une séquence d'affectations** autant qu'à l'échelle d'une affectation, de **travailler et actualiser périodiquement des stratégies pays** visant à s'adapter aux fragilités et construire des réponses aux menaces qui pèsent sur l'impact.

Pour optimiser l'impact, il est intéressant de **développer des affectations auprès d'un partenaire de la société civile mais en lien avec des acteurs publics** (ou l'inverse), avec des partenaires à différentes échelles (du local au national) : en résultent des effets leviers issues de synergies entre des effets de niveau 1, 2 et 3.

Le **principal déterminant des résultats, des effets et de l'impact de la CEP tiennent à la qualité du co-travail** du-de la volontaire au sein de l'organisation partenaire. Celle-ci tient notamment à l'existence d'une contrepartie identifiée et intéressée par l'apport de la CEP, l'insertion dans une équipe travaillant en un même lieu, une posture du-de la volontaire visant à accompagner et donner confiance, des moyens définis pour les activités à réaliser.

Le **processus d'intégration dans le co-travail est toujours une phase critique**, conduisant ou non à un co-travail de qualité. Dans les trois affectations plus spécifiquement étudiées, un moment de « crise » a permis au-à la volontaire de trouver sa place. La capacité du-de la volontaire à déclencher un temps

de dialogue ou à saisir une opportunité pour faire sa place, l'attention du partenaire (direction), l'accompagnement de la coordination sont déterminants.

Les partenaires salvadoriens, en ateliers comme en entretien, ont largement souligné les **menaces liées aux fragilités politiques**, avec une répression directe de la société civile dès qu'elle entrave des projets économiques, et/ou des tentatives de mise en faute des partenaires par le biais de mécanismes administratifs. Face à cela émergent des besoins et opportunités spécifiques de CEP (sécurité digitale, identification et accès aux défenseurs des défenseurs des droits, etc..).

On retrouve ces fragilités politiques ou des fragilités sécuritaires sur tous les terrains d'Eirene Suisse : **la poursuite du phasing in vers des terrains plus stables** (République Dominicaine, Colombie) **est nécessaire. Rester sur les terrains fragiles l'est tout aussi, ce qui suppose une analyse des menaces**, de leur sélectivité (par exemple au Salvador, des secteurs sont ciblés, d'autres moins) et de leur évolution.

L'analyse de ces besoins émergents et de la situation des acteurs passe par un **travail plus approfondi et plus fréquent sur les stratégies pays**, à réaliser par les coordinations locales. Ce travail doit en outre guider la recherche de nouveaux partenaires, afin d'optimiser l'impact en atteignant un nombre d'affectations permettant d'envisager des synergies au sein d'un programme national ou régional.

En terme évaluatif, l'analyse d'impact et les discussions qu'elle a suscité montrent **qu'Eirene Suisse met en œuvre une CEP de qualité**, répondant à la philosophie de la CEP et aux standards de qualité. Elle le fait avec un nombre réduit d'affectations sur chaque terrain : **augmenter leur nombre avec des proximités sectorielles ou géographiques sur chaque terrain, à partir de stratégies pays fondées sur des analyse des fragilités comme du panorama des acteurs, doit rester un objectif**. Ceci peut sans doute engendrer des économies d'échelles mais le but sera surtout d'ouvrir des possibilités de synergies au sein des programmes.

Pour conclure, signalons que **l'analyse d'impact révèle une diversité de résultats, effets et impacts qui montrent le potentiel de la CEP**. Certaines affectation ou séquences d'affectations ont eu un impact notoire (une nouvelle loi au Salvador, une nouvelle façon d'agir dans les prisons, intégrée par les autorités rwandaises, la résilience d'une organisation salvadorienne sous pression des autorités). Certaines ont eu de nombreuses incidences (des personnes gagnent en confiance au bénéfice d'une action, des équipes intègrent des préoccupations pour la qualité qui dépassent le simple impératif de réalisation, des thématiques sont mises à l'agenda, des acteurs sont renforcés dans leur plaidoyer grâce à de nouvelles données scientifiques, etc...) : **davantage que des évaluations classiques, l'analyse de l'impact révèle des incidences, des effets inattendus, des conditions d'obtention de l'impact** qu'il est important de connaître

Recommandations pour Eirene

1. **Temporalités** : se projeter dans une série d'affectations pour viser des effets cumulés et la pérennisation des acquis d'une affectation. Il s'agit de penser une théorie du changement à l'échelle d'une séquence d'affectations, à discuter avec le partenaire.
2. **Contractualisation** : préciser et faire figurer, dans les budgets des projets, les ressources prévues par le partenaire pour la réalisation des activités du-de la volontaire lorsque des activités spécifiques sont prévues.
3. **Pérennisation** : inscrire une stratégie de sortie dans chaque projet, à l'échelle d'une ou de plusieurs affectations, en considérant le transfert et la stabilisation des compétences au profit d'un collectif, la continuité malgré le retrait d'une ressource humaine complémentaire en cas d'activités spécifiques, les conditions de la viabilité économique des activités génératrices de revenus s'il y a lieu.
4. **Intégration** : penser l'affectation en 3 phases et 2 moments-charnière. Une phase d'intégration-problématisation de la mission ; un temps de rencontre à provoquer pour poser les bases d'une convergence ; une phase de mise en œuvre ; un temps de rencontre à provoquer pour (re)penser la pérennisation des acquis post-affectation ; une phase de mise en œuvre et systématisation (pour transmettre et avoir une mémoire de ce qui a été fait).
5. **Partenariat public-privé** : développer des affectations au sein d'une organisation de la société civile mais avec un cotravail également avec des acteurs publics (ou l'inverse), de façon à optimiser les effets au niveau « système » (niveau 3).
6. **Réflexion stratégique** : une réflexion stratégique « pays », portée par la coordination locale, doit être intégrée au programme institutionnel tout en étant actualisée en cas de fragilités et évolutions rapides, avec un focus sur les besoins prioritaires de CEP, un autre sur l'analyse des acteurs nationaux. Elle doit guider le ciblage des affectations et la recherche de partenaires.
7. **Densification** : se donner comme objectif d'avoir davantage d'affectations concentrées dans chaque zone géographique (tout en poursuivant la diversification en cours), en recherchant également des proximités sectorielles, de façon à bénéficier de synergies entre les projets et, ainsi, optimiser l'impact.

Recommandations pour Unité

8. **Adaptations de la méthode** : proposer aux organisations membres plusieurs pistes d'adaptation pour tenir compte de leur taille (nombre et densité des affectations, connexions possibles entre les terrains), du fait que le cotravail du-de la volontaire implique ou non des bénéficiaires (à solliciter ou non en fonction de cela), du cadre le plus propice à créer pour faire émerger et documenter des récits de changement précis et incarnés.
9. **Développer l'analyse de l'impact** : développer ce type d'analyse, très intéressant en termes d'apprentissage conjoint, de renforcement des partenariats, d'identification et porter à connaissance des effets de la CEP, en particulier d'incidences non visibles et non quantifiables. Réaliser une méta-analyse, à partir des analyses d'impacts, des effets de la CEP.

Introduction

Ce rapport est le produit d'une analyse qualitative et participative d'impact réalisée avant tout avec les partenaires d'Eirene au Salvador. Ce n'est ni une évaluation ni une analyse institutionnelle, même s'il en découle des recommandations. Notre objectif est de :

- a. Identifier les éléments constitutifs de l'impact de la Coopération par l'Échange de Personnes telle qu'elle est mise en œuvre au Salvador par Eirene et ses partenaires nationaux ;
- b. Identifier les facteurs qui déterminent l'obtention de différents types de résultats et effets, qu'ils soient positifs ou négatifs, attendus ou imprévus ;
- c. En déduire des leçons apprises et des recommandations pour Eirene en premier lieu, mais aussi éventuellement pour ses partenaires et pour Unité.

A noter qu'il s'agit de mettre en dialogue les résultats de l'analyse d'impact réalisée au Salvador avec les effets observés par Eirene Suisse sur d'autres terrains et de les mettre en perspective au regard du programme institutionnel engagé sur l'ensemble des terrains d'intervention d'Eirene Suisse. Un objectif connexe attaché au caractère participatif de l'exercice est un apprentissage collectif (apprendre ensemble de l'action, pour chacun d'entre nous, pour nos organisations et pour l'action)

Eirene Suisse a proposé en outre d'aborder deux questions spécifiques : dans quelle mesure Eirene Suisse travaille avec l'approche du triple Nexus au Salvador et avec quels effets ? Quels seraient les effets négatifs des activités d'Eirene Suisse sur le terrain qui pourraient amener une décision de phasing-out ? En existe-t-il actuellement autour des activités d'Eirene Suisse au Salvador ?

Cette mission a demandé un investissement considérable de la part de tous les participants aux ateliers et de la part de Carole Buccella, coordinatrice d'Eirene Suisse au Salvador : que tous en soient chaleureusement remerciés.

1 Contexte

1.1 Eirene Suisse

Eirene Suisse est le fruit de la fusion en 2010 de deux organisations de coopération par l'échange de personnes, Eirene et GVOM (Groupe Volontaires Outre-Mer). L'association fêtera prochainement ses 60 ans d'existence. Le cœur de métier d'Eirene Suisse est résolument l'échange de personnes, avec l'affectation de volontaires dans des organisations nationales, très généralement sans apports financiers. Le volontaire s'intègre dans un projet qui est celui du partenaire. Eirene dispose d'une petite équipe à Genève et met en œuvre des actions en Suisse (information, plaidoyer, échanges Sud Nord) et des programmes dans plusieurs zones géographiques : Afrique des Grands Lacs (République Démocratique du Congo, Rwanda, Ouganda), Amérique Centrale (Nicaragua et Salvador), Quisqueya (Haïti et République Dominicaine). Dans chacune de ces zones, les projets et les volontaires sont accompagnés par un-e coordinateur-trice.

L'action d'Eirene s'inscrit actuellement dans le programme quadriennal 2021-2024 dont l'objectif est de contribuer au maintien de la paix et à la défense des droits humains. Eirene agit pour la paix, la justice et l'inclusion en luttant contre les inégalités et injustices qui font partie des causes structurelles de la violence. Son action s'inscrit avant tout dans l'ODD (Objectif de Développement Durable) 16 (paix, justice et institutions efficaces) et, pour y contribuer, dans les ODD 2 (faim zéro), 3 (droit à la santé et au bien-être), 4 (éducation de qualité), 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs), avec une attention particulière à l'implication citoyenne.

1.2 El Salvador

L'analyse d'impact a été réalisée au Salvador, le plus petit pays d'Amérique Centrale (6,5 millions d'habitants) et le plus densément peuplé. Plus du tiers de sa population vit en dessous du seuil de pauvreté et près d'un quart vit à l'extérieur du pays, essentiellement aux États-Unis. Au regard des objectifs d'Eirene, il faut rappeler que le pays a connu une guerre civile de 1980 à 1992 et restait en 2018 le pays du monde avec le taux d'homicides le plus élevé pour 100.000 habitants (et le troisième, en 2019, pour les homicides intentionnels). Ce taux a baissé avec la politique du président actuel, mais cette politique interroge quant au respect des droits des personnes, le pays restant sous un régime d'exception depuis 2015, qui permet de nombreuses arrestations arbitraires. Eirene y travaille avec trois partenaires qui ont activement participé à l'analyse d'impact.

L'action au Salvador s'inscrit dans un programme régional Caraïbes Amérique Centrale qui cible les thématiques suivantes : le droit à l'éducation (renforcement des compétences des enseignants dans des matières scolaires, en pédagogie et problématiques sociales, renforcer leurs connaissances en construction de la paix, droits humains et méthodologies participatives,...), le droit à un environnement sain (appuyer la lutte environnementale, renforcer les connaissances et compétences des partenaires et de leurs bénéficiaires en matières de problèmes environnementaux, défense de l'environnement et plaidoyer), le droit à l'alimentation (amener des techniques d'agroécologie auprès d'OP et/ou de communautés), les droits culturels (notamment des minorités culturelles, favoriser les échanges interculturels, favoriser une culture de paix). A noter que le programme régional est composé d'un état des lieux de la situation dans chaque pays ciblé, d'un énoncé des thématiques spécifiques (que nous venons de présenter), puis d'une présentation des partenaires, mais il n'y a pas de stratégie régionale ou nationales (quels enjeux prioritaires, quels types d'affectations privilégier, etc...).

1.3 Los Angelitos

Selon l'enquête nationale sur les personnes handicapées réalisée en 2015, 7,4 % des salvadoriens sont en situation de handicap, parmi lesquels 67 422 enfants et adolescents qui représentent 16,4% de la population totale. Pour autant, leurs besoins spécifiques ne sont généralement pas pris en compte et leurs droits pas respectés. Los Angelitos (Association de parents et proches d'enfants en situation de handicap au Salvador) est une organisation de parents d'enfants en situation de handicap, née à partir d'ALGES (organisation d'appui aux blessés et handicapés de guerre). Elle travaille d'une part à la prise en charge des enfants en situation de handicap, à leur autodétermination et inclusion socio-professionnelle dans la région de Cuscatlán (dans 22 municipalités et 5 départements), d'autre part à l'incidence politique pour le respect des personnes en situation de handicap et pour leur prise en charge par les pouvoirs publics. Elle a par exemple contribué à l'adoption, en 2020, de la loi spéciale

pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Los Angelitos veut contribuer à la construction d'une société basée sur l'égalité des chances et des droits humains.

Si Los Angelitos a une équipe centrale, l'action repose sur le terrain sur des équipes départementales composées de 2 à 4 techniciens (physiothérapeutes, éducateurs spécialisés,..) et plusieurs promoteurs. L'équipe de Chalatenango a reçu différentes affectations avec notamment l'affectation répétée de Carole Buccella depuis bientôt 20 ans et, entre 2015 et 2020, un stage d'une année (Francesca Estier), une affectation d'une année (Jean-Marc Varidel), de sept mois (Cécile Blunier), d'un mois pour la réalisation d'une vidéo (Aurélien Vallotton), de 4 mois (Bastien Walliser). Cependant, la dernière affectation (Marine Senderos, 01.01.2020 au 31.12.2022) concernant l'équipe du département de Cuscatlán (et restant « fraîche » dans les mémoires), c'est avec celle-ci que nous avons travaillé, même si d'autres affectations ont été ponctuellement évoquées.

Le projet dans lequel Marine Senderos a été affectée vise le renforcement de l'estime de soi et de l'autonomie des jeunes en situation de handicap. Jusqu'à présent, ce sont les pères et les mères qui, au sein de l'association, représentent leurs enfants et décident pour eux, et si beaucoup d'efforts ont été consentis pour la prise en charge des jeunes, favoriser leur indépendance du point de vue social et économique suppose un travail spécifique avec eux. À la suite d'une réflexion critique, un projet a été conçu pour travailler avec les jeunes du département de Cuscatlán, en vue d'étendre cette expérience si elle se révèle concluante. Pour démarrer ce projet innovant, Los Angelitos a sollicité l'appui d'une volontaire suisse, Marine Senderos, éducatrice spécialisée avec une solide expérience dans le champ du handicap. Les objectifs spécifiques mentionnés dans le projet d'affectation sont :

- Renforcement de l'estime de soi, du protagonisme et de l'autodétermination des jeunes en situation de handicap, afin de favoriser leur autonomie.
- Les jeunes en situation de handicap améliorent leurs compétences au niveau personnel, professionnel et productif, à travers des processus de formation et de réflexion collective.
- Renforcer l'exercice de citoyenneté des jeunes en situation de handicap, au sein de l'association et de la communauté.

Les impacts visés sont : les jeunes développent leurs compétences personnelles et apprennent à participer activement dans les prises de décisions les concernant, afin de renforcer leur estime de soi et de favoriser leur autonomie ; à travers des processus de formations spécifiques et de réflexion collective les jeunes améliorent leurs connaissances professionnelles et productives ; finalement, afin d'augmenter la participation citoyenne, les jeunes sont encouragés à prendre un rôle actif au sein de l'organisation et au sein de leur communauté

1.4 ADES

ADES (Asociación de Desarrollo Económico Social) est une association de développement rural créée en 1993, à la fin de la guerre civile, portée par la communauté de Santa Marta, dans le département de Cabañas. Elle est issue du Comité des Communautés Repeuplées de Cabanas (CRC), constitué de personnes qui s'étaient réfugiées au Honduras lors du conflit armé. ADES soutient des organisations communautaires de base porteuses de projets : elle a mis en oeuvre en moyenne 17 projets par an durant ces dernières années. Ce faisant, elle agit en faveur de l'éducation politique, l'engagement citoyen, l'*empowerment* des jeunes et des femmes, le développement de l'agroécologie, la

conservation des ressources naturelles, la défense des droits humains. ADES met en oeuvre une grande diversité de projets, avec des bailleurs de fonds différents, avec des partenaires à San Vicente, Cuscatlán, Usulután, San Salvador, La Unión, et La Libertad. Dans le contexte de l'état d'exception et sur la base d'une dénonciation de faits qui se seraient déroulés il y a plus de 30 ans, le directeur et cinq membres d'ADES sont emprisonnés depuis le début de l'année 2023 : ADES doit aujourd'hui faire face au caractère arbitraire de ces détentions et à un défi de réorganisation et de continuité de l'action.

La plupart des projets sont financés par des partenaires internationaux qui demandent le respect de certains standards dans la gestion des projets. A partir des besoins et demandes des communautés, la formulation des projets était le fait d'une seule personne de l'équipe : ceci engendrait une surcharge de travail pour cette personne, ne permettait pas une formulation participative des projets et causait un décalage entre les activités prioritaires pour les communautés et celles effectivement financées. Sur la base de ces constats, un projet d'affectation a été construit avec Eirene pour former le personnel d'ADES et renforcer les structures institutionnelles des organisations de base en gestion du cycle de projet. Alexandra Carter a été mise à disposition d'ADES du 1^{er} septembre 2019 au 28 février 2021 pour mettre en oeuvre la formation envisagée (prévue pour 21 personnes d'ADES et 8 personnes des organisations communautaires alliées) et, plus généralement, renforcer les capacités d'ADES en formulation, pilotage, monitoring et évaluation des projets. Les deux objectifs spécifiques mentionnés dans le projet d'affectation sont : chaque programme opérationnel et toutes les équipes d'ADES et organisations alliées appliquent de façon indépendante les techniques et méthodes standards acceptées à l'échelle internationale pour l'identification, la conception, la formulation, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation des projets ; l'équipe d'ADES centralise, gère et partage activement les informations relatives aux projets, dans ses rapports.

Les impacts visés sont : les organisations de base gagnent en autonomie ; le renforcement des capacités institutionnelles d'ADES consolide la viabilité des organisations sur le long terme ; une meilleure inclusion des différents groupes de la population dans la gestion de projets ; la prise en compte des questions d'égalité de genre ; l'amélioration de la communication et collaboration entre les organisations de base et autres acteurs internationaux. Comme celle de Marine Senderos à Los Angelitos, cette mission a été affectée par la crise du COVID qui a obligé la volontaire à travailler plusieurs mois en distanciel.

1.5 UNES

La UNES (Unidad Ecológica Salvadoreña) est une association environnementaliste qui vise avant tout l'incidence politique. Il s'agit de faire valoir la préservation de l'environnement dans les décisions publiques et face à des projets sources potentielles d'atteintes à l'environnement. UNES a construit des propositions de lois (sur l'eau, le changement climatique..), anime des actions portant par exemple sur les OGM ou les activités minières, travaille sur la gestion des risques naturels, anime le réseau des "environnementalistes en action", développe des actions visant à promouvoir un développement soutenable à l'échelle d'un territoire. La UNES entend travailler au service des plus vulnérables avec un focus sur les droits, l'écologie politique, le genre et l'éco-féminisme.

La UNES a 35 ans d'existence et a bénéficié d'une série d'affectations depuis 2002, essentiellement dans 2 domaines, la communication d'UNES d'une part, la question de l'eau d'autre part. Ceci doit nous permettre d'étudier l'impact de séries d'affectations, même avec de fortes discontinuités :

Thème	Affectation	Période
Communication	Une conseillère en communication (Giulia Boo) pour un appui en communication, plaidoyer et à la formation des porte-paroles communautaires	22 mois (2016-17)
	Un spécialiste en Communication digitale, (Fabien Tosoni) pour le design de pages web, la formation de l'équipe en technologies de l'information et de la communication, la création d'un centre de documentation environnemental	2 ans (2011-2013)
L'eau	Un ingénieur en hydrologie et écotoxicologie, Michel Wildi, pour former différents acteurs au monitoring de la qualité de l'eau et des sources de contamination.	30 mois (2019-2021)
	Un chimiste (Florian Erzinger), pour une étude d'impact sur les risques environnementaux liés à l'exploitation minière, notamment sur l'eau.	3 mois (2008)
	Un hydrogéologue durant un an (2006-2007) pour former l'équipe en hydrogéologie et systèmes d'informations géographiques, et développer les connaissances sur les bassins-versants.	1 an (2006-2007)
Autre	Une conseillère en environnement, Claude Grimm, pour travailler sur un projet d'observatoire des négociations au sein de l'OMC	3 ans (2002-2004)

Figure 1 : Séquence d'affectations de volontaires à la UNES

L'impact de la dernière affectation a plus particulièrement été étudié, les autres datant de plus de 5 ans : c'est celle de Michel Wildi, ingénieur hydrologue et écotoxicologue, à la UNES du 1^{er} mars 2019 au 31 août 2021. Un seul objectif spécifique est mentionné dans le projet d'affectation : les connaissances et compétences du personnel technique de la UNES, des mouvements sociaux de base soutenus par la UNES, des organisations alliées, universités, municipalités et institutions publiques sont renforcées en matière d'identification des sources de contamination des ressources en eau et leurs effets sur l'environnement et la population, ainsi que des mesures possibles pour les réguler. Pour l'atteindre, les résultats attendus de l'affectation sont des formations sur les outils et les pratiques visant au monitoring des ressources en eau et des sources de contamination et leurs effets sur l'environnement et la santé, puis le fait que les acteurs formés utilisent ces connaissances pour effectuer des investigations et mettre en place une surveillance à l'échelle de leur bassin versant, utilisées ensuite pour influencer les décideurs. L'impact visé, tel que formulé par Eirene, est que la UNES et le Comité du bassin-versant Aguacate disposent d'informations scientifiques et techniques pour gérer les conflits et entreprendre des actions pour la négociation de solutions afin d'assurer le droit à l'eau et à l'alimentation des communautés concernées. C'est donc à la fois un travail de formation, de recherche, d'accompagnement des communautés pour qu'elles exploitent les données produites qui a été réalisé.

1.6 La comparaison avec les autres terrains d'action d'Eirene Suisse

L'atelier réalisé à Lausanne en fin de mission a permis d'établir des comparaisons avec les autres terrains d'action d'Eirene, en sollicitant les chargés de programmes au siège, les coordinatrices Quisqueya et Salvador, des anciens volontaires (sur la base de leurs expériences passées), répartis dans 4 groupes : grands lacs, Nicaragua, Quisqueya, Suisse. La comparaison est cependant restée limitée.

2 Méthodologie

Une des originalités de l'analyse participative et qualitative d'impact est qu'elle repose sur une méthodologie standardisée, proposée par Unité. Elle repose sur des ateliers de niveau 1 (avec chaque organisation partenaire), de niveau 2 (avec tous les partenaires dans un pays), de niveau 3 (au siège d'Eirene, considérant son programme institutionnel global).

Elle est décrite dans le manuel à l'attention des associations membres d'Unité (« méthodologie participative et qualitative d'identification des effets de la coopération par l'échange de personnes »). Cette méthode est très intéressante mais nous l'avons adaptée pour considérer les spécificités d'Eirene et à partir des retours d'expérience d'un premier atelier (pour les ateliers de niveau 1). Le déroulé de chaque type d'atelier est présenté en annexe 3 : nous allons ici présenter les objectifs retenus et les retours d'expériences et spécificités d'Eirene qui nous ont conduit à adapter la méthodologie proposée.

2.1 Ateliers de niveau 1 : retour d'expérience et besoins d'adaptation

L'objectif des ateliers de niveau 1 est, avec chaque partenaire, de collecter des récits d'expérience de changement liés à la CEP, d'inventorier des résultats, effets et impacts, d'évaluer la CEP telle que mise en œuvre par Eirene à l'aide d'une grille SEPO (Succès, Échecs Potentialités, Obstacles, SWOT en anglais) pour faire émerger des recommandations. Le manuel suggère l'emploi du temps suivant :

Emploi du temps (exemple)	Niveau 1 – Projet/Partenariat
08:00 – 08:30	Café et collation (arrivée des participants)
08:30 – 10:00	A – Récits : partager les expériences de changement marquantes
10:15 – 11:15	B – Résultats concrets du service de développement
11:30 – 13:00	C – Changements résultants du service de développement
14:00 – 15:00	D – Impacts auxquels le service de développement a contribué
15:15 – 16:05	E – Analyse SEPO
16:10 – 17:15	F – Conclusions et recommandations

Figure 2 : déroulé proposé dans la méthode Unité pour les ateliers de niveau 1

Nous avons simplifié le processus et tenté de varier l'animation, à partir des constats suivants :

- Beaucoup d'éléments surgissent dès la première séquence d'identification des changements : il faut prendre le temps de les discuter. Il nous semble donc nécessaire de simplifier le déroulé pour laisser suffisamment de temps de discussion. Le timing prévu ne peut être tenu, d'autant plus qu'il faut d'abord expliquer les objectifs de l'atelier et ce que peut être un changement, en présentant le modèle élargi d'effets de la CEP.
- Le fait de revenir successivement sur les résultats, les incidences et l'impact avec l'ensemble des participants, avec une méthode d'animation proche, peut leur sembler répétitif. Les trois séquences prévues ont donc été regroupées en deux séquences, en variant davantage les formes de travail et en invitant les participants à compléter et approfondir ce qui a déjà été identifié lors de la première séquence.

- Au final les 6 séquences prévues dans une journée allant de 8H à 17H15 ont été regroupées en 4 séquences de 90 mn chacune, en restant dans un horaire plus resserré (9 à 16H), permettant aux bénéficiaires (en milieu rural) de venir puis rentrer chez eux.
- Les récits d'expérience de changement ne sont vraiment intéressants que lorsqu'ils sont précis quant aux changements observés d'une part, incarnés d'autre part, c'est-à-dire qu'ils nous permettent de comprendre comment ils ont été vécus par la personne qui raconte, avec des résistances (ce sont parfois des récits de résistance au changement qui émergent, qui sont également intéressants) et des points de bascule. Ceci est difficile à obtenir sans avoir le temps de créer une atmosphère adéquate. Ont été collectés des récits un peu désincarnés avec ADES qui ne reflètent pas la richesse des échanges qui ont eu lieu, puis des témoignages insuffisamment approfondis avec Los Angelitos. S'il appartient au facilitateur de passer dans les groupes pour stimuler la créativité et relever les points à préciser, nous n'avons pas vraiment trouvé la bonne formule. Avec ADES comme avec Los Angelitos, nous avons repris cet exercice le lendemain en collectant un récit de changement auprès d'une personne, ce qui s'est révélé plus intéressant.

Nos recommandations pour la mise en œuvre de la méthode sont donc de : (a). Simplifier le déroulé de l'atelier et varier les méthodes d'animation ; (b). Collecter des récits d'expérience de changements lors de l'atelier mais prévoir de pouvoir approfondir certains récits lors d'entretiens en aval de l'atelier.

Une dernière recommandation (sans doute la plus importante) est enfin de moduler la participation des bénéficiaires en fonction des cas. En effet, la participation des bénéficiaires a été très active dans le cas de Los Angelitos, très peu pour ADES, créant une situation où ils peuvent penser qu'ils sont là symboliquement, pour cautionner une production à laquelle ils ne participent pas vraiment. La raison est simple : certains volontaires ne travaillent pas directement avec les bénéficiaires de l'action et ne sont pas connus de ces derniers. Ceux qui ont été invités ont alors des difficultés à participer. Pour ne pas les mettre en difficultés, nous avons toujours proposé de constituer des groupes mixtes, incluant tant des personnes de l'organisation que des bénéficiaires. Mais cela reste un problème : les bénéficiaires ne devraient être invités que lorsqu'ils sont en mesure de contribuer, ce qui n'est pas toujours le cas.

2.2 Atelier de niveau 2 : quels objectifs ?

Il est précisé dans le guide méthodologique que l'objectif central de ce type d'atelier est d'organiser et de combiner les résultats, changements et impacts d'un programme pays ou sectoriel spécifique et de s'intéresser aux synergies, complémentarités et à la logique résultant d'une action combinée de tous les projets et relations de partenariat au sein du programme. Notons que la recherche de synergies a davantage de pertinence pour des programmes reposant sur de nombreux projets proches ou complémentaires, que pour un programme porté par une petite organisation de CEP, composé de 3 projets dans des secteurs assez différents (même s'il y a des préoccupations communes entre ADES et la UNES), sans document programmatique spécifique pour le pays². L'objectif de l'atelier a donc été

² Selon le guide, « pour qu'un atelier au niveau du programme mène à des recommandations utiles, le programme doit être bien développé », ce qui n'est pas le cas, d'où les adaptations réalisées.

de croiser les analyses réalisées au niveau des projets, d'identifier des récurrences dans la nature des effets obtenus comme dans leurs déterminants, puis de réfléchir ensemble à des recommandations pour optimiser l'impact et de possible synergies. Nous avons adapté la démarche et ajouté un temps de réflexion sur les enjeux majeurs qui devraient guider le programme pays.

Cet atelier a été extrêmement riche, en particulier lors des dernières séquences (auto-évaluation et discussion de la stratégie pays). Le partage des résultats des ateliers de niveau 1 est intéressant à plusieurs titres : il permet un échange entre les partenaires et permet d'approfondir chaque analyse. Par contre, peu de rapprochements ont été fait par les participants entre les effets identifiés ici et là.

2.3 Atelier de niveau 3 : objectif et démarche

L'objectif de l'atelier de niveau 3 est de trouver les dénominateurs communs aux différents programmes et d'étudier la contribution qu'Eirene Suisse, dans son ensemble, apporte au processus de changement au Sud et au Nord. La démarche proposée, comme pour le niveau 2, est fondée sur le partage des résultats de plusieurs ateliers de niveau inférieur : n'ayant réalisé qu'un seul atelier de niveau 2 à l'échelle d'un seul pays, nous avons adapté la démarche. L'objectif de l'atelier de niveau 3 a été surtout d'ajouter, dans l'analyse, des résultats, effets et impacts identifiés sur d'autres terrains, de discuter de récurrences et de différences, de partager et mettre en discussion les résultats de l'analyse réalisée au Salvador et, au final, d'inclure les participants dans la dynamique d'apprentissage de l'observation des effets et impacts engagée au Salvador. Des synergies programmatiques ont tout de même été observées entre la CEP sur les différents terrains et le travail de sensibilisation en Suisse, sur lesquelles nous reviendrons.

3 Résultats

3.1 Quels sont les résultats, effets et impact de la Coopération par l'Échange de Personnes mise en œuvre par Eirene au Salvador ?

Nous les avons inventorié en considérant les résultats directs, les incidences puis l'impact. En les présentant, nous nous référerons notamment aux différents niveaux du modèle d'effet de la CEP :

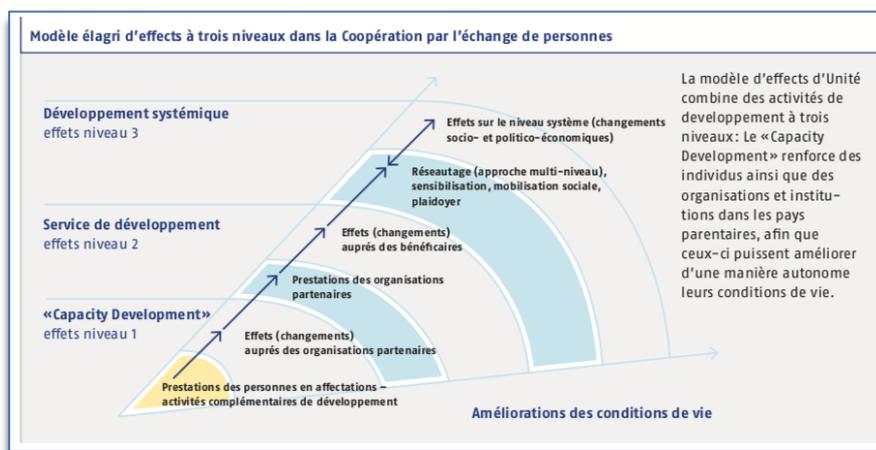


Figure 3 : Le modèle élargi d'effets dans la Coopération par l'Échange de Personnes (source : Unité)

Nous parlerons d'effets de niveau 1 auprès des organisations partenaires, de niveau 2 auprès des bénéficiaires de l'action des organisations partenaires, de niveau 3 auprès de tout autre acteur du système (niveaux d'effets à ne pas confondre avec les niveaux des ateliers).

3.1.1 Les résultats

Inventaire et typologie

Tous les éléments cités ont été reportés dans le Tableau 1. Le résultat d'une affectation est toujours, pour le partenaire, un gain temporaire de ressources humaines et d'actions mises en oeuvre. Mais le tableau montre bien que, sur cette base, les résultats sont de doter le partenaire (niveau 1 du modèle d'impact de la CEP) et/ou ses bénéficiaires (niveau 2) et/ou des acteurs avec lesquels ils travaillent (niveau 3) d'un capital qu'ils pourront mobiliser sans la présence du/de la volontaire, dans le futur :

- Un capital en termes de ressources humaines : ce sont des capacités personnelles (ex. auto-estime de soi, esprit d'initiative et d'entreprise pour des jeunes en situation de handicap), des capacités techniques (ex. connaissances en gestion du cycle de projet, connaissances nécessaires à l'incidence politique) et/ou des capacités politiques (ex. sentiment de légitimité, disponibilité et maîtrise de données scientifiques utilisables pour l'incidence)
- Un capital organisationnel : ce sont des formes d'organisation et de gouvernance nouvelles et/ou améliorées (comité de direction dont on définit les caractéristiques et fonctions), des outils qui améliorent l'efficacité et l'efficience de l'organisation (ex. gestion de l'information et de la communication interne, communication externe), des outils et process qui la rendent résilientes face aux crises (notamment sanitaire ou politiques), la mise à l'agenda de l'organisation partenaire d'outils à concevoir dans un avenir proche.
- Un capital, des ressources pour l'action : ce sont des méthodologies d'action, des données techniques et scientifiques mobilisables pour agir directement sur le terrain et/ou pour l'incidence politique, l'élargissement du réseau dont dispose l'organisation pour agir.

Des résultats de même nature, mais un focus soit sur le niveau 1 (l'organisation partenaire), soit sur les niveaux 2 et 3.

Les résultats, dans les 3 organisations partenaires, sont substantiels, notamment en termes de capital humain dans les 3 cas étudiés. Par contre, le focus est mis soit sur l'organisation avec des résultats essentiellement organisationnels de niveau 1 (UNES), soit sur l'action auprès des bénéficiaires avec des résultats plutôt en termes de ressources pour l'action, de niveau 2 et 3.

Des résultats soit plutôt attendus, soit plutôt imprévus.

Alors que l'on reste parfois sur les résultats prévus, dans le cas d'ADES, nombre de résultats sont imprévus car la coopérante a dû s'adapter aux besoins du moment et parce qu'elle s'est heurtée à des résistances dans la mise en oeuvre de ce qui était prévu. Ceci a deux conséquences : cette expérience montre l'intérêt d'une grande flexibilité d'une part (mais sans perdre de vue ce qui était prévu et reste nécessaire), de prendre du recul vis à vis du cadre logique d'autre part. Celui-ci occupe une grande place dans le suivi des affectations, or il dit peu de choses sur la pérennité des résultats et peut être rendu peu pertinent par des besoins d'adaptation de la mission. C'est donc un cadre de référence dont on doit pouvoir s'affranchir si nécessaire.

Résultats	ADES	Los Angelitos	UNES
CAPITAL HUMAIN			
Capacités personnelles		Niveau 2. Jeunes <ul style="list-style-type: none"> • Auto-estime de soi, confiance • Esprit d'initiative et d'entreprise • Autonomisation vis-à-vis des parents 	
Capacités techniques (connaissances)	Niveau 1. <ul style="list-style-type: none"> • Excell • Planification • Gestion du cycle du projet Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation Kobo toolbox pour lecture compteurs d'eau 	Niveau 2. Jeunes <ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage de techniques pour des activités économiques • Lancement d'activités économiques et de socialisation 	Niveau 1. <ul style="list-style-type: none"> • Connaissances techniques utiles pour débattre, négocier, issues de 3 affectations (Florian, Sébastien, Michel) • Notions de français (groupes animés par Florian) Niveau 3. Université <ul style="list-style-type: none"> • Université : recherches et processus formatifs • Université : un projet de formation à l'écotoxicologie Niveau 3. Dans la société <ul style="list-style-type: none"> • Jeunes professionnels formés sur ce thème • Informations partagées via un forum
Capacités politiques		Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Jeunes se sentent légitimes pour prendre la parole • Jeunes expriment leur opinion, proposent des idées • Jeunes investissent d'autres espaces de représentation des jeunes 	Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Un livre avec une version populaire, mobilisable pour l'incidence par des communautés qui se sont formées Niveau 3. <ul style="list-style-type: none"> • Formation à l'écotoxicologie avec 400 participants y.c. des journalistes • La contamination des aquifères est désormais connue et reconnue
CAPITAL ORGANISATIONNEL			
Outils de communication et gestion de l'information	Niveau 1. Communication et gestion de l'information en interne : <ul style="list-style-type: none"> • Sécurisation courriers • archivage digital • Organisation en programmes • Outils de suivi • Gestion du temps • Gestion RH • Agenda partagé 		Niveau 1. Communication externe Page web et communication de qualité (Fabien + Giulia)
Outils et process de résilience	Niveau 1. Outils et process pour une résilience en situation COVID <ul style="list-style-type: none"> • Outils de travail en distanciel / équipe maintenue active COVID • stratégie pour reconfigurer les projets post COVID 		
Organisation de la gouvernance	Niveau 1. <ul style="list-style-type: none"> • Organisation du comité de coordination • Structure organisationnelle fonctionnelle 		
Mise à l'agenda d'outils à créer	Niveau 1. En perspective : <ul style="list-style-type: none"> • Plan de communication externe • Stratégie d'accompagnement communautaire 		

CAPITAL, RESSOURCES POUR L'ACTION			
Méthodologies		Niveau 1. Matériel didactique et méthodologies partagées sur un drive	Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Une méthodologie spécifique pour Guarita Palmera pour l'analyse des effets des activités sur l'eau
Des données et ressources mobilisables			Niveau 1. <ul style="list-style-type: none"> • Données disponibles pour l'incidence politique • Apports à la campagne « Azucar amargo » Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • L'étude permet de savoir quelle quantité d'eau est captée par quels usages • L'étude donne des indications pour le choix des zones à restaurer, reforester Niveau 3. <ul style="list-style-type: none"> • Une proposition de révision de la loi sur les pesticides
Réseau			Niveau 1. <ul style="list-style-type: none"> • Connexions inter-institutionnelles • Extension de la coopération avec l'Université Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Rapprochement communauté Université
ACTIONS			
Actions	Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Continuité de l'action malgré la crise COVID et le confinement 	Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Action avec les jeunes : groupes récréatifs, de réflexion, comité des jeunes 	Niveau 2. <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de l'étude pour identifier les fuites d'eau et capter l'eau • Utilisation de l'étude pour sélectionner une zone et la restaurer

Tableau 1 : les résultats tels qu'ils ont été identifiés lors des ateliers de niveau 1

L'obtention des résultats de niveau 1 : par le cotravail avant toute chose

La réflexion sur les résultats, lors des ateliers, permet notamment de faire le lien entre les activités du-de la volontaire et les résultats. Si l'on conçoit souvent le renforcement institutionnel du partenaire via des formations, il est bien davantage le produit d'un travail conjoint, ce que tous nos interlocuteurs confirment. Par exemple pour ADES, des formations avaient été prévues, imposées à toute l'équipe : l'essai a été peu concluant et c'est dans un travail de proximité, en équipe que les résultats ont été obtenus. A la UNES, c'est par le travail conjoint que les capacités ont été construites. Ceci a une conséquence importante : de la qualité du cotravail avec une contrepartie nationale et, plus encore, de l'intégration du-de la volontaire dans une équipe, dépendent en grande partie les résultats.

3.1.2 Les effets et incidences

De même nature que pour les résultats, mais aussi des éléments discrets mais essentiels

Les incidences (Tableau 2) occupent une grande place dans les effets de la CEP, avec des catégories

d'incidences que l'analyse permet de préciser. Ils portent sur une diversité de partenaires limitrophes (organisation partenaire d'Eirene, communautés, université, autres acteurs publics, etc...). Rappelons que les partenaires limitrophes sont définis comme des individus, groupes et organismes avec lesquels le programme (le volontaire dans le cas présent) interagit directement pour susciter un changement et de qui il peut attendre certaines possibilités d'influence (Earl et al., 2016)³ : les programmes de développement, simples agents externes, ne servent qu'à donner accès à de nouvelles ressources, idées et références pendant la durée du projet, mais ce sont les incidences (nouvelles attitudes, croyances, façons de faire, compétences, relations, etc..) au niveau d'une diversité de partenaires limitrophes qui peuvent induire des changements durables.

Parmi les incidences, nous retrouvons les catégories identifiées pour les résultats avec de nouvelles capacités (capital humain, avec par exemple de meilleures capacités à communiquer sur les projets, acquise au contact du/de la volontaire), outils et formes d'organisation (capital organisationnel avec par exemple de nouvelles relations entre les jeunes et leurs parents au sein de la gouvernance de Los Angelitos), ressources (capital pour l'action, avec par exemple des données scientifiques qui faisaient défaut). Mais on trouve aussi des éléments plus discrets, explicités lors des ateliers.

Aptitudes : des attributs personnels décisifs pour la prise de responsabilités et l'incidence politique

La confiance revient dans plusieurs récits collectés : « la volontaire m'a donné de la confiance, entre 2019 et 2023 je ne suis plus la même », nous dit une contrepartie d'une volontaire. Ce terme est employé tant par des agents d'organisations partenaires que par des bénéficiaires (jeunes en situation de handicap, leaders communautaires environnementalistes). On parle aussi d'estime de soi, de barrières à la prise de parole qui tombent. Et l'on parle de volontaires avec lesquels un travail commun est réalisé, qui transmettent leur enthousiasme dans la bienveillance et dans un rapport d'échange, plutôt que de volontaires qui font les choses sans égard pour ceux avec lesquels ils doivent les faire. Le rapport avec un-e volontaire peut être déterminant dans des trajectoires de prise de confiance et de responsabilités, comme en témoigne Digna (cf. encadré n°1). Les jeunes en situation de handicap présents à l'atelier avec Los Angelitos soulignent des apports spécifiques de la coopérante, en termes de motivation et de confiance (« elle nous a insufflé de la positivité »).

Légitimité : des acteurs mieux formés, informés et plus légitimes pour influencer les autorités

Par exemple dans le cas de la UNES, les responsables ont acquis suffisamment de connaissances sur des aspects scientifiques des questions de qualité et quantité d'eau, grâce à trois affectations dans ce domaine, pour être capable d'en débattre : mieux formés, ils sont aussi mieux informés et disposent de données précises ce qui les rend plus légitimes aux yeux des décideurs. Au fur et à mesure des trois affectations de chimistes et écotoxicologues, ils ont saisi l'importance de « ne pas se contenter de pamphlets » mais de fonder l'argumentation sur des données scientifiques. Il en va de même pour l'incidence locale, pour les leaders communautaires. Le fait d'avoir contribué à produire des données scientifiques renforce l'image des organisations (communautaires ou partenaires d'Eirene), donc leur légitimité et la confiance qu'elles inspirent de la part d'autres partenaires internationaux.

³ Earl L., Carden F., Smutylo T., 2002, La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. Centre de Recherche pour le Développement International.
<https://www.idrc.ca/fr/livres/la-cartographie-des-incidences-integrer-lapprentissage-et-la-reflexion-dans-les-programmes>

Incidences pour l'équipe projet		
ADES	Los Angelitos	UNES
<p>Attributs personnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance (cf. Digna) • Persévérance face aux résistances (ex. du cloud en interne) • recherche : réflexe de s'informer pour trouver des solutions <p>Capacités personnelles / organisation communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre l'accomplissement des tâches • Se donner des défis • Mieux structurer et communiquer <p>Préoccupations collectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exécution en se focalisant sur la recherche du résultat • Efficience : comment ne pas dupliquer les efforts • Efficience : conclure les réunions par des accords, programmation • Genre (avec des effets concrets) • Ne pas se substituer aux acteurs publics 	<p>Capacités interculturelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage de l'adaptation des uns aux autres <p>Capacités personnelles en termes d'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation, planification • organisation des tâches : liste du matériel didactique • Systématisation des activités <p>Capacités collectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des liens et socialisation dans l'équipe 	<p>Préoccupations collectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidence politique fondée sur des recherches et des données techniques, pas seulement sur des pamphlets (incidence de 3 affectations)

Incidences sur l'organisation partenaire		
ADES	Los Angelitos	UNES
<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction et junta directiva avec des rôles mieux définis • Disposent d'informations structurées sur les projets 	<p>Reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcée de la part de la coopération <p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le comité des jeunes est consulté dans la prise de décision • Les parents membres de l'association acceptent mieux l'indépendance des jeunes <p>Réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lien avec Lisanga pour un échange international  	

Incidences sur des organisations en lien avec le partenaire		
ADES	Los Angelitos	UNES
<p>Références méthodologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • ADES devenu une référence sur comment continuer en situation COVID 	<p>Sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • au handicap, avec un focus sur l'indépendance des personnes 	<p>Nouvelles façons de travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Université s'ouvre davantage à l'interdisciplinarité • L'université s'inspire d'un profil différent : à la fois scientifique et de travail avec les communautés • Développement de l'implication sociale de l'unité environnementale et convention avec la UNES pour recevoir des étudiants en stage <p>Nouvelles thématiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toxicologie mis en avant avec un projet de cursus universitaire <p>Renforcement des organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Université et centres de recherche : publications scientifiques <p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • OXFAM utilise l'étude pour formuler un projet de jardins familiaux et pépinière

Incidences pour les bénéficiaires		
ADES	Los Angelitos	UNES
	Attributs personnels <ul style="list-style-type: none"> • Confiance • Jeunes enthousiastes de participer grâce à l'"appui émotionnel" de la volontaire • Jeunes plus joyeux 	Attributs personnels <ul style="list-style-type: none"> • Confiance Connaissances <ul style="list-style-type: none"> • théoriques et pratiques pour le monitoring de l'eau • Savoirs communautaires transmis des uns aux autres Capital organisationnel <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'organisation de base qui se dote d'un Plan d'Opérations Annuel • Groupe de monitoring de l'eau avec whatsapp pour des alertes rapides Réseau <ul style="list-style-type: none"> • Relations avec des organisations alliées • Confiance de la part de la coopération, lien avec l'IUCN Capital pour l'action <ul style="list-style-type: none"> • Davantage de membres rejoignent les organisations communautaires de défense du milieu • Dans le livre est aussi expliqué comment faire de l'incidence communautaire à partir des données • Davantage de reconnaissance des communautés comme protectrices de l'environnement

Incidences acteurs publics		
ADES	Los Angelitos	UNES
Connaissances <ul style="list-style-type: none"> • Offre de formation du personnel communal en formulation de projets Partenariats publics privés <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure collaboration ADES-Municipalités : des conventions signées 	Sensibilisation <ul style="list-style-type: none"> • Visibilisation des jeunes qui s'expriment et participent à des comités de jeunes Partenariats publics privés <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance de Los Angelitos par unités de santé, maison de la culture.. 	Partenariats publics privés <ul style="list-style-type: none"> • Trois maires de la zone d'étude sont sensibilisés • Les leaders communautaires s'investissent dans les Plan Local de Aprovechamiento Local (PLAS, MINENV)

Tableau 2 : Repérage des incidences, par catégorie d'acteurs

Encadré n°1. ADES. Récit de la trajectoire de Digna : quand la CEP accompagne et donner confiance

Je n'ai jamais eu de contact avec la communauté de Santa Marta avant le Bachillerato. J'étais triste car je ne pouvais pas continuer à étudier. Je voulais faire "carrières sociales" mais je ne savais pas comment le faire, j'étais démotivée. Je me sentais inférieure car je venais d'une famille paysanne. Le professeur m'a conseillé d'aller voir ADES, c'était la seule possibilité, et ADES m'a acceptée. J'ai étudié puis j'ai été prise en stage comme assistante administrative. C'était un travail de secrétariat. Quand j'avais fini mon travail, je n'avais plus rien à faire. On m'a dit qu'ils avaient beaucoup de travail à la comptabilité, alors je suis allée les aider, cela me plaisait. 3 mois après la fin de mes études, ADES m'a recrutée pour 3 mois, avec deux autres personnes. J'ai finalement été choisie comme secrétaire assistante et j'ai débuté en février 2007 comme permanente à ADES.

En 2008, j'ai commencé à étudier, durant les week-end, l'administration des entreprises : j'ai été diplômée en 2015. Je suis devenue administratrice de 2015 à 2019. Il y avait la partie financière mais il fallait aussi suivre l'opérationnel. En 2019, le directeur voulait quelqu'un pour suivre les projets. Je lui disais que je pouvais le faire, mais j'avais peur. Le directeur me demandait si je m'en sentais capable, alors je lui ai demandé de me mettre à l'épreuve. En réalité, j'y suis allé avec un sentiment d'insécurité. On a créé un comité de coordination, composé du directeur, du responsable administratif et financier, de la responsable de la communication, de moi-même comme responsable des programmes.

Me réunir avec l'équipe technique, c'était beaucoup de stress : je me sentais incapable, pas à ma place. La Digna de 2019 n'était pas la Digna de 2023. Je n'avais aucune expérience de la partie technique. J'ai par exemple du gérer l'évaluation d'un projet : j'étais dans une situation d'insécurité, c'était difficile. J'ai dépassé mes peurs en faisant les choses et grâce à l'accompagnement de la coopérante. J'ai dû par exemple préparer la visite d'une coopération, ce que je ne savais pas faire : mais comme j'ai préparé cela avec Alex, la peur s'est effacée. Et lorsqu'il y a un bon résultat, on se dit qu'on peut le faire. Alex m'aidait aussi à préparer les réunions avec les techniciens et grâce à cela, malgré les résistances de certains, j'ai pu obtenir l'acceptation de tous. J'ai beaucoup de confiance maintenant : je sais que je peux faire la partie opérationnelle. Alex nous donnait de la confiance.

En 2019, a été créée l'équipe « programmes », avec Blanca comme chargée du suivi-évaluation, Mariella chargée de la formulation des projets, Alex comme assessseure et moi. Nous étions toutes dispersées mais nous avons réaménagé la vieille maison pour être ensemble, en équipe. Alex a beaucoup aidé notre collègue sur la formulation. Alex est partie en aout 2021. On a donc perdu un accompagnement de proximité. Mais on sentait que l'on avait les bases, la graine avait été semée. On se faisait suffisamment confiance pour proposer, faire des changements.

Avant 2012, il y avait davantage de fonds ce qui permettait d'avoir un coordonnateur des programmes et des coordonnateurs pour chaque secteur. Mais il y a eu des coupures budgétaires en 2012 et chaque technicien chargé d'un projet est resté seul à s'en occuper.

Je suis devenue la référente de toute l'équipe technique. Comme il y avait 21 projets, il fallait faire des réunions avec chaque chargé de projets, cela ne fonctionnait pas. Blanca, chargée du suivi-évaluation, recevait les rapports, les révisait, elle avait beaucoup trop de travail. En 2022, on a donc décidé de restructurer le bureau. Je suis devenue coordinatrice des programmes et l'on a nommé un coordonnateur pour chacun des axes de travail (eau, agroécologie..), qui travaille avec sa propre équipe. Blanca est devenue responsable de l'axe agro-écologie.

Quand le directeur a été emprisonné, les 3 coordonnateurs de secteurs ont pris l'initiative de se réunir. Ils sont venus me voir et ont dit : nous avons confiance en toi et en Alonso, le responsable administratif et financier pour faire bien les choses. Je suis maintenant coordinatrice des programmes et on m'a accepté bien que je ne sois pas originaire de la communauté. La junta directiva a décidé de sélectionner 3 personnes pour constituer un comité de coordination pour pallier l'absence du directeur : j'en fait partie avec la présidente et le secrétaire de la junta.

Encadré n°2. Témoignage d'un agent d'une mairie : Martin

Le changement de comportement est partagé et mon expérience avec le club Los Angelitos est très positive parce qu'aujourd'hui je comprends plus en profondeur ce qu'est et ce que devrait être le traitement et la prise en charge d'une personne handicapée. La réalité sociale de chaque enfant est totalement différente. Chacun a sa propre réalité et c'est un véritable défi pour nous, de prendre conscience de la nécessité d'unir les ressources et les méthodes de travail pour parvenir à l'inclusion sociale de ce groupe de population qui a été rendu invisible par les politiques de l'État et par une culture populaire déshumanisée. L'indifférence à l'égard de ce groupe d'êtres humains est palpable dans une grande partie de la population et, dans de nombreux cas, ce groupe est même ridiculisé et dénigré.

Il est de la plus haute importance qu'à l'avenir, nous fassions en sorte que les programmes de cette nature soient également une partie essentielle de notre agenda et que nous construisions une société plus prospère et plus heureuse, une nouvelle réalité dans laquelle la valeur de la vie doit être l'axe principal de tout ce qui existe et où les enfants se sentent des sujets utiles et productifs pour leur famille, pour leur peuple et pour leur pays. Aujourd'hui, je vois des enfants et des jeunes plus dynamiques, plus libres, plus sociables et plus heureux. En ce qui concerne Marina, la promotrice de l'autre pays frère, j'ai pu apprécier son dynamisme et sa jovialité. J'ai pu apprécier son caractère dynamique et jovial, utilisant toujours les mots les plus fins pour ceux qui l'entourent.

Qualité : des préoccupations pour la qualité, intégrées par des personnes et/ou un collectif

Ceci est ressorti spontanément lors des trois ateliers de niveau 1. Dans le cas d'ADES par exemple, l'équipe cite une préoccupation transmise par la volontaire pour le résultat, là où l'on se focalisait sur le réalisé, ainsi qu'une vigilance sur la question du genre et sur le fait de ne pas se substituer aux acteurs publics. C'est une incidence de l'action de la volontaire, avec des effets très concrets. De façon plus générale, sont citées des préoccupations portées par les volontaires pour : l'efficacité (ne pas dupliquer les efforts, veiller à ce que le temps passé en réunion soit sanctionné par des accords et plans de travail jusqu'à la prochaine réunion), l'efficacité (se donner des défis, suivre l'accomplissement des tâches), l'organisation (inventaire du matériel nécessaire aux activités d'animation, planification des activités, ponctualité).

La capitalisation-systématisation des pratiques fait partie de la gestion de la qualité car elle permet de reprendre des outils et démarches efficaces sans avoir perdu la mémoire du « comment faire » et en tenant compte des conditions de succès identifiées. Une préoccupation pour la systématisation et la mise à disposition de références sur « comment la faire » font partie des effets des affectations.

Pratiques de travail : de nouvelles références quant aux manières de travailler

Par exemple avec l'affectation de Michel Wildi à l'UNES, l'Université s'est ouvert à un travail interdisciplinaire qui faisait défaut, ainsi qu'à un positionnement scientifique à la fois dans la science et dans la communauté scientifique : ce sont de nouvelles références, dont tout le monde ne va pas s'inspirer mais qui sont désormais présentes. ADES, grâce à l'apport d'Alexandra Carter, offre quant à elle de nouvelles références pour le travail en temps de crise (outils et manières de travailler en distanciel, révision des projets pour leur adaptation), donc pour la résilience des organisations. A Los Angelitos, le travail de Marina Senderos avec les jeunes, offre des références nouvelles avec des outils d'animation nouveaux qu'il a fallu adapter aux conditions locales. Parmi les nouvelles façons de travailler ont également été cités des éléments proches des attributs et aptitudes : on parle de ne pas renoncer lorsque l'on rencontre des résistances (dans le cas par exemple d'un outil *nextcloud* proposé pour le stockage et le partage de l'information sur les projets au sein d'ADES, qui fait aujourd'hui l'unanimité mais s'est heurté à des résistances internes) ; on parle également d'une posture d'apprentissage et de recherche lorsque l'on n'a pas de solution et qu'on a le choix entre renoncer ou aller rechercher et mettre au point des solutions innovantes.

Sensibilisation de partenaires limitrophes parfois en périphérie de l'action, mais très importants

Par exemple la sensibilisation des acteurs publics à la prise en compte du handicap est un enjeu majeur, tant pour les bénéficiaires de Los Angelitos que pour cette organisation, dont l'objectif est que les pouvoirs publics prennent en charge les services qu'elle leur offre. L'une des incidences de l'affectation de Marina Senderos est effectivement une visibilité des jeunes en situation de handicap, qui prennent la parole et sont désormais présents dans des espaces de représentations des jeunes non spécifiques au handicap. En résulte une sensibilisation des autorités et de ceux qui travaillent avec elles, comme le relate le témoignage d'un agent communal (cf. encadré n°2).

Réseau

Les volontaires apportent une ouverture vers des réseaux nouveaux, notamment internationaux. Dans le cas de Los Angelitos, Marina Senderos a joué un rôle clé d'intermédiaire avec l'association Lisanga,

ce qui va permettre à plusieurs personnes de participer à un échange international, d'avoir accès à d'autres expériences et, potentiellement de garder ce lien bien au-delà du séjour de la volontaire.

En Suisse et ailleurs, les incidences sur les volontaires

Elles ont été abordées avec des ex-volontaires présents à l'atelier de niveau 3, mais surtout lors d'entretiens spécifiques avec les trois volontaires dont l'affectation au Salvador est la plus récente, dont les missions ont nourri les discussions en ateliers (Alexandra Carter, Marina Senderos, Michel Wildi). L'expérience a été vécue très positivement dans les trois cas, à l'issue d'une période de pénétration dans l'équipe locale un peu difficile, ce dont nous reparlerons. Dans les trois cas, sont évoqués des bénéfices importants pour les fonctions actuellement assumées.

L'une des volontaires est employée par les Nations Unies et conçoit des programmes pour un bureau national. Son affectation lui a permis de voir ce qu'est une approche fondée sur les droits humains et surtout d'être directement au contact d'une part de la mise en œuvre des projets (expérience qui fait défaut à de nombreuses personnes qui conçoivent, suivent ou évaluent des projets sans avoir jamais été impliquées dans leur implémentation), d'autre part de la vie d'une organisation nationale. Comme elle, ceci nous semble extrêmement précieux. Un autre volontaire travaille maintenant en Suisse à l'Office fédéral de l'environnement, notamment dans le suivi et les négociations de conventions internationales sur les polluants persistants : le fait de connaître les conditions dans lesquelles ces produits sont utilisés au Sud est très important, là où les scientifiques du secteur n'en ont généralement aucune idée : "le fait d'avoir partagé des moments avec les gens, d'avoir parlé des effets de ces produits, de décès aussi, les yeux dans les yeux, me donne une certaine vision des choses". Enfin, une autre volontaire a obtenu un poste à responsabilité dans son métier en Suisse : son affectation lui a apporté des compétences qu'elle met au service de son poste actuel, en gestion d'équipes, de projets, gestion des émotions et du stress, adaptation, flexibilité, créativité dans les méthodologies d'animation. Le volontariat est une école pour l'acquisition de compétences spécifiques mais aussi d'apprentissage de la réalité des partenaires et des bénéficiaires de l'action de développement, de la communication interculturelle, de la mise en œuvre d'outils et d'action dans des contextes différents, autant d'éléments réinvestis en Suisse ou en tant que Suisse à l'international. L'une des ex-volontaires est actuellement Junior Professional Officer (JPO) et juge le statut de volontaire dans le cadre de la CEP beaucoup plus formateur que le statut de JPO.

3.1.3 La problématique du Do No Harm : quatre possibles effets négatifs

Plusieurs types d'effets négatifs ont été cités. Tous ont été « touchés du doigt » dans un, deux ou tous les cas étudiés au Salvador.

Risque sécuritaire. En situation de fragilités sécuritaires et politiques (comme celle qui prévaut au Salvador), l'organisation partenaire prend un risque en ouvrant un accès à des informations sensibles à une personne extérieure à l'organisation, que les autorités peuvent exploiter au dépend du partenaire. Par ailleurs, le projet dans lequel s'inscrit le-la volontaire peut engendrer des risques pour ses interlocuteurs salvadoriens, soit lors de sa réalisation, soit du fait de ses produits. Par exemple dans le cas de la UNES, les enquêtes réalisées sur le terrain par Michel Wildi pouvaient mettre en danger les communautés de par le simple fait d'aborder la répartition de la ressources en eau entre les usages (industrie sucrière et élevage compris) et les contaminations par les pesticides : il a dû gérer ce risque.

Pour ce qui est des produits de la CEP, l'étude réalisée par Florian Erzinger avec la UNES a contribué à la loi d'interdiction de la mineria metalica au Salvador, loi qui est au cœur des motifs de l'arrestation du directeur et de 5 autres membres d'ADES au début de l'année 2023.

Surcharge mentale et de travail. C'est d'abord la surcharge de travail engendrée par le-la volontaire pour l'équipe, avec pour effet dans un cas des parents de jeunes en situation de handicap mécontents car l'équipe délaissait certaines fonctions routinières. Au temps de travail peut s'ajouter une certaine charge mentale, « car on se sent responsable de la personne accueillie ». Si l'équipe ne sait pas comment mettre à profit la présence de-la volontaire, ou si ce-cette dernier-nière n'est pas proactive pour montrer ce qu'il-elle peut apporter, le risque est de rester sur l'existence d'une charge mentale et de travail supplémentaire sans réel bénéfice perçu.

Dépendance du partenaire. Il se crée une dépendance s'il n'y a pas de transfert de compétences et/ou que le-la volontaire assume un leadership sans donner confiance et favoriser l'apprentissage et le leadership du personnel national. Il existe aussi un risque de dépendance en cas de transfert de compétences à une personne plutôt qu'à un collectif, avec un risque de perte totale de compétences. Il existe enfin un risque de dépendance si l'on renforce des fonctions importantes mais sans transfert de compétences sur des fonctions essentielles à la soutenabilité du partenaire (par exemple la question de la formulation des projets dans le cas d'ADES). Pour les participants aux ateliers, ceci signifie qu'il faut préparer très tôt le retrait du-de la volontaire et la récupération de ce qu'il-elle aura apporté.

Complexes de supériorité et d'infériorité. Selon les participants aux ateliers, la CEP peut renforcer l'idée qu'une personne venue de l'étranger a plus de compétences qu'une personne locale. C'est notamment le cas si le-la volontaire prend une position de leadership qu'il-elle ne devrait pas avoir et dépasse une position d'assesseure qu'avait par exemple Alexandra Carter, ou si l'équipe locale délègue de fait au-à le-la volontaire des responsabilités qu'elle ne veut pas prendre. Il est alors question d'un complexe d'infériorité de la part du personnel national mais également d'un complexe de supériorité attaché à une vision racialisée du monde, que la CEP ne doit en aucun cas alimenter.

3.1.4 L'impact

Les composantes de l'impact

Les composantes de l'impact, telles qu'énoncées par les participants aux ateliers, sont :

- **Droits politiques des citoyens, accès à une citoyenneté active.** C'est par exemple l'auto-représentation des jeunes en situation de handicap dans des espaces démocratiques, que ce soit avec un rôle consultatif au sein de la gouvernance de Los Angelitos, ou dans d'autres espaces qu'ils investissent, sur la base d'une image et d'une estime de soi qui se sont très largement progressés. C'est encore l'inclusion des communautés dans les PLAS (plans locaux d'usages durables, outil mis en place par le Ministère de l'environnement) grâce à la UNES, en leur donnant les moyens d'y jouer un rôle clé (données scientifiques bien comprises, formation...)
- **Droits sociaux et économiques.** C'est par exemple l'inclusion des personnes en situation de handicap, notamment par le travail : 5 jeunes ont réussi à obtenir un travail dans un supermarché, ce qui résulte de la lutte pour l'inclusion de l'association et de ce qui a été fait dans les groupes de

jeunes. Par ailleurs, de petites activités économiques ont été lancées par des jeunes.

- **Droit à un environnement sain.** C'est la loi sur l'interdiction au Salvador de la Minería Metalica, à laquelle le travail de Florian Erzinger, en affectation à la UNES durant 4 mois en 2008, a apporté une contribution décisive. C'est également le projet de révision de la loi sur l'utilisation des pesticides, issu des travaux de Michel Wildi, qui n'a pas eu d'effets directs jusqu'à maintenant mais est posé dans le paysage institutionnel national et dont certains pourront se saisir. A l'échelle locale, c'est une zone zéro-brûlis qui a été définie par la municipalité de Jujutla, également comme le produit des travaux de Michel Wildi.
- **Droit à l'alimentation.** L'affectation qui a eu lieu au sein d'ADES aura, à terme, un impact à ce niveau. L'impact, tel qu'identifié en atelier, porte sur la résilience de l'organisation qui, grâce aux outils et process développés avec Alexandra Carter, résiste à l'emprisonnement de son directeur et de plusieurs membres et, ainsi, poursuit ses projets de développement de l'agroécologie. Elle a en outre une perspective tracée par le plan stratégique 2023-2027, dont l'existence tient en partie à la présence de la volontaire.

L'impact menacé : des récurrences dans les types de menaces identifiés

Par contre des menaces portant sur ces composantes de l'impact ont été recensées. Ce sont :

- **Des besoins de formation restés en suspens, bien qu'il s'agisse de fonctions vitales :** l'équipe d'ADES n'a pu être formée à la formulation de projets, les organisations communautaires partenaires de la UNES manquent de formations plus approfondies sur le monitoring de l'eau et les jeunes de Los Angelitos manquent de formations plus pointues pour développer des activités économiques. Dans chacun de ces cas, la pérennité des activités de l'organisation ou des personnes est menacée.
- **Le turn-over des agents des organisations partenaire :** il est pointé par les organisations communautaires soutenues par la UNES, qui disent avoir eu 6 interlocuteurs différents en trois ans. La UNES ne peut que constater qu'elle est une très belle école de formation, pour des jeunes qui vont chercher de meilleurs salaires dans diverses coopérations. Le turn over des personnels a également mis en suspens un projet de cursus en écotoxicologie imaginé avec l'Université.
- **La compétitivité des activités économiques développées :** ceci concerne Los Angelitos, avec des problèmes d'accès aux marchés et de compétitivité. L'accès privilégié à des marchés publics pourrait être une solution, mais aucun travail n'a encore été engagé à ce sujet.
- **La politique du pouvoir central :** le tourisme et toutes les activités lucratives sont privilégiés face aux droits humains, quels qu'ils soient, les lanceurs d'alertes étant sous la menace. Les groupes environnementalistes locaux, l'université, la UNES ou ADES sont directement la cible de pressions, ce qui menace presque toutes les composantes de l'impact identifiées ou escomptées.

Des réponses existent à certaines de ces menaces : il s'agit par exemple de s'inscrire dans des séquences d'affectation, l'une venant consolider et étendre les acquis de la précédente (pour les besoins de formation ou les questions de compétitivité) jusqu'à avoir répondu à ces menaces. Mais certaines menaces sont difficilement jugulables : nous y reviendrons.

3.1.5 Ajouts et récurrences observées lors de l'atelier de niveau 3

Des confirmations, avec de nouveaux exemples

Les mêmes types de résultats, effets et impacts ont été relevés sur les autres terrains d'action d'Eirene Suisse. Des confirmations ont été apportées sur plusieurs points :

- **Des effets distribués différemment, selon les affectations, entre les niveaux 1, 2 et 3** du modèle d'effets. C'est par exemple un volontaire, au Nicaragua, qui a créé des innovations agroalimentaires avec de nouveaux produits transformés, avec des bénéfices pour le partenaire (niveau 1), des organisations partenaires du partenaire (niveau 2), tout en amenant des nouvelles façons de penser et travailler la transformation là où tous les ingénieurs formés au Nicaragua dans ce domaine sortent de la même école (niveau 3). Il a eu plus d'effets aux niveaux 2 et 3 là où d'autres volontaires ont eu plus d'effets de niveau 1.
- **Ne pas s'en tenir aux résultats attendus, l'importance de l'imprévu** : c'est par exemple un coordonnateur de terrain qui a travaillé au renforcement institutionnel d'une organisation émergente, en dehors de son mandat, avec des effets très positifs. Ces effets dépassent les résultats et ce qui est mentionné dans le cadre logique. Ce sont des volontaires qui ont stimulé une réorganisation du partenaire alors qu'il vivait un moment de crise.
- **L'importance d'incidences souvent très discrètes**. Ce sont des capacités spécifiques, telles que la maîtrise du cadre logique mais aussi des éléments indispensables tels que l'apprentissage du langage des bailleurs de fonds. Ce sont aussi des points d'attention, de vigilance : un ancien volontaire en Ouganda mentionne des discussions informelles sur l'acceptation des personnes LBGTQ+. Le volontaire introduit un point de vue différent, ce qu'il peut se permettre de faire du fait de son extériorité (un « white privilege »), ce qui engendre un débat qui n'aurait pas eu lieu sans lui, avec des effets notoires de sensibilisation. C'est encore une incidence intéressante d'une affectation Sud Nord pour la réalisation de fresques murales en Suisse. Elle a eu pour effet de sensibiliser le public suisse, a minima dans les établissements concernés, au fait que des compétences spécifiques existent au Sud : c'est une « vision du monde » qui change un peu chaque fois que l'on voit cette fresque.
- Le fait d'amener **une pensée « out of the box » est clairement un vecteur d'incidences** : ceci est revenu dans plusieurs incidences citées (sensibilisation à la cause LBGTQ+, techniques de transformation agroalimentaire, nouveau regard sur des problèmes internes de fonctionnement du partenaire, etc..)
- **L'importance des effets sur le volontaire, avec des bénéfices en Suisse** : le volontaire apprend la patience, la recherche de solutions au quotidien avec ce qui est disponible. Ces atouts sont reconnus sur le marché du travail, comme en ont attesté plusieurs anciens volontaires.
- **L'impact est souvent le fruit d'un long processus et de séries d'affectations**. Un impact notoire a été relevé à la suite de l'affectation d'un psychologue à l'AMI, au Rwanda, pour travailler en milieu carcéral. Une certaine diminution des violences en prison a été ressentie ce qui, dix ans plus tard, a conduit au fait que des psychologues sont désormais disponibles dans les prisons, alors que cela n'était ni discuté, ni envisagé des années auparavant : le cadre a changé, or c'est le produit d'une série d'affectations.

Où l'on retrouve beaucoup d'incidences, nouvelles ou déjà citées au Salvador

On retrouve en réalité beaucoup d'incidences parmi les effets cités. Ce sont encore :

- Permettre aux interlocuteurs locaux d'oser, offrir un cadre pour le faire, rendre possible certaines choses. La CEP aide à passer de l'idée au projet, est un support pour la valorisation de savoirs et savoir-faire qui sont déjà disponibles.
- Introduire une attitude de collaboration horizontale qui casse des relations souvent très hiérarchisées.
- Ouvrir des possibilités nouvelles en posant des questions sans précautions, volontairement ou non. On retrouve ici la mise à l'agenda de questions et thématiques nouvelles.

Tout ceci est dû à l'extériorité du-de la volontaire, qui dispose ainsi d'un privilège : il-elle peut poser des questions et oser des choses avec des risques bien moindres que s'il-si elle faisait partie de la société locale.

Mais attention, l'extériorité engendre des effets positifs, mais aussi des risques

L'avantage de l'extériorité peut aussi induire des risques. Poser des questions sans précautions peut aussi créer des conflits, mettre en danger des personnes. La seule présence d'une personne venue du Nord peut créer de fausses attentes. Enfin, si des erreurs culturelles sont facilement excusées, des cas de volontaires trop vindicatifs, sans sensibilité interculturelle, qui ont blessé leurs interlocuteurs au point d'engendrer un rejet de l'étranger ont également été cités (ce qui a été discuté également au Salvador). Il ne faut donc pas abuser d'un privilège aux effets potentiellement contrastés : ceci s'ajoute à ce qui a été dit au Salvador sur les effets négatifs possibles.

La CEP apporte une vraie plus-value pour la sensibilisation en Suisse

Des synergies programmatiques ont été observées entre la CEP sur les différents terrains et le travail de sensibilisation en Suisse, ce travail ayant d'autant plus d'effets qu'il repose sur des témoignages racontés par des membres de la société Suisse ou des partenaires venus en Suisse. Il a été souligné la force du témoignage direct des volontaires ou ex-volontaires, qui est une réelle plus-value de la CEP. Au vu des contextes actuels d'intervention, la CEP permet en outre d'expliquer ce qu'est un contexte fragile et l'importance de continuer à s'y engager. Ont également été relevés les effets d'échanges Sud-Nord pour sensibiliser en Suisse au fait qu'il existe, au Sud, des savoirs et savoir-faire qui n'existent pas au Nord et revenir sur l'invisibilisation des savoirs du Sud⁴.

3.2 Les déterminants des effets obtenus

Nous allons apporter des éléments de réponse à la deuxième question posée dans les termes de référence : comment ces effets sont-ils obtenus ? Quels facteurs sont déterminants ?

3.2.1 Les déterminants recensés lors des ateliers

Ils sont recensés dans le Tableau 3.

⁴ Problématique qualifiée de colonialité des savoirs : cf les travaux d'Edgardo Lander.

Une équipe contrepartie d'une volontaire s'est spontanément exprimée en ne mentionnant que des freins à l'obtention des résultats, en évoquant les difficultés rencontrées, alors qu'une autre n'a mentionné que des atouts, en parlant de ce qui a fait le succès de la dernière affectation, ce qui n'a rien d'anodin. S'il est souvent affirmé que les projets sont bien préparés et les volontaires bien sélectionnés, les éléments mentionnés concernent autant le-la volontaire, appelé-e à un effort d'adaptation et d'intégration que les équipes qui les accueillent, appelées à créer les conditions de leur intégration. Nous allons revenir sur certains de ces éléments.

	Ce qui nuit à l'obtention des résultats	Ce qui favorise l'optimisation des résultats
Aptitudes du- de la volontaire	<ul style="list-style-type: none"> • Temps d'adaptation • Manque d'autonomie • Attitudes discriminatoires, arrogantes et d'imposition • La barrière de la langue, jusqu'à ce que chacun comprenne vraiment ce que l'autre veut dire 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'adaptation • Aspect humain : capacités humaines • Ouverture et capacité à prendre part aux luttes en cours.
Préparation de la mission puis Intégration professionnelle et personnelle		<ul style="list-style-type: none"> • Présence locale du(de la) coopérant(e) : il est essentiel qu'il(elle) vive sur place, partage des moments informels de convivialité. • Intérêt pour l'échange culturel avec réciprocité (exemple des coopérants qui font découvrir leur propre culture). • Une introduction préalable à la réalité locale est intéressante. • Avoir une équipe bien définie qui travaille avec le-la volontaire. • Avoir un espace de travail commun pour le-la volontaire, sa contrepartie et l'équipe dans laquelle elle s'insère
Le projet : clarté, flexibilité, ressources, durée	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de clarté quant aux objectifs du projet • Manque de clarté quant aux sources de financement des activités prévues • Le budget et/ou le matériel disponible ne sont pas adaptés aux idées apportées par le-la volontaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité du projet/de la mission : il doit pouvoir être adapté au contexte, pendant la mission. • Durée de la mission supérieure à un an.

Tableau 3 : les déterminants des résultats obtenus, tels qu'identifiés lors des ateliers de niveau 1 et 2

3.2.2 Le principal déterminant des résultats et incidences : un cotravail de qualité

Pour le renforcement institutionnel et l'action : la qualité du cotravail est déterminante

Les vecteurs de la transmission de compétences depuis le volontaire vers l'équipe locale (et vice versa) sont beaucoup plus le cotravail qu'un travail spécifique de transfert de compétences, par exemple *via* des formations, comme nous l'avons déjà souligné. Sont mis en avant :

- **L'accompagnement individuel** avec des temps d'échanges sur son travail avec une personne en particulier ou une petite équipe. Des changements discrets mais importants ont été cités comme le produit de ces temps d'échange et de cotravail : prendre confiance en soi et en son travail, se

mettre dans une posture de recherche lorsque l'on n'a pas de solution, ne pas se décourager face aux résistances de certains à l'adoption d'innovation mais « tenter par d'autres voies », etc... Ce sont des incidences déterminantes.

- **La participation du-de la volontaire à la vie d'une équipe**, aux réunions, aux réflexions et, au final, à l'intégralité de processus d'analyse de problèmes et besoins, de recherche sur des points de blocage particulier, de construction de solutions, de sensibilisation pour l'acceptation et l'appropriation de ces solutions nouvelles. Ce sont ces processus que racontent notamment l'équipe d'ADES, à propos du système de gestion de l'information, de la structuration des projets, de la réaction et de l'adaptation à la crise COVID, dans lesquels la volontaire s'est impliquée et qu'elle a parfois impulsé, qui ont apporté des changements majeurs et durables. Ce cotravail suppose une insertion de tous les jours dans une équipe de travail. Il faut vivre sur place (ce n'est pas le cas de tous les coopérants reçus par ADES), participer aux temps de convivialité d'ADES (ex. La partie de foot du lundi matin).

Attention, les formations sont vécues comme une surcharge de travail, donc mal vécues lorsqu'elles sont imposées à une équipe qui n'a pas la disponibilité suffisante. Cela ne veut pas dire que des formations soient inutiles, mais elles sont rarement suffisantes : c'est la combinaison formations-accompagnement individuel-cotravail qui offre les meilleurs résultats.

L'importance du cotravail est soulignée pour les effets de niveau 1 (cotravail avec le partenaire), mais aussi aux autres niveaux : le volontaire affecté à l'UNES a travaillé avec les universitaires d'une part (avec des effets de niveau 3), avec des organisations communautaires d'autre part (avec des effets de niveau 2) et là aussi, la qualité du cotravail est déterminante.

Le processus d'intégration dans un cotravail : il appartient au volontaire de forcer son destin et au partenaire d'offrir du répondant

La qualité du cotravail dépend elle-même de la qualité de l'intégration du-de la volontaire dans une équipe. Or, dans les trois cas d'affectation les plus récents et les plus discutés lors des ateliers, l'expérience est jugée très positive par tous a posteriori, mais des difficultés d'intégration ont été rencontrées, conduisant à un ou des moment(s) de crise qui a-ont permis de les surmonter.

Dans une première phase de l'affectation, le-la volontaire ne trouve pas sa place et l'équipe locale voit le-la volontaire comme une (sur)charge de travail sans distinguer ce qu'il-elle peut lui apporter. Cette perception reste tant qu'il ne se produit pas un déclic ou un processus qui permet l'insertion de la personne dans une dynamique de travail. Cette phase a été mal vécue par des volontaires qui perçoivent de la défiance, voire de l'hostilité (« on quitte tout en Suisse pour venir et l'on s'aperçoit que l'on ne nous fait pas confiance ») et par certaines équipes locales qui se sentent surchargées, bousculées, voire infériorisées (voir l'encadré n°3). Dans les trois cas, le problème a été résolu en grande partie grâce à la ténacité de volontaires qui « n'ont pas lâché », ce qui est important à souligner car certains, moins engagés et/ou moins téméraires, auraient pu renoncer et se satisfaire d'une intégration et de résultats peu satisfaisant (ce que nous avons déjà vu lors d'autres missions), via des processus très différents :

- Dans un cas, le-la volontaire a fait part de son mal-être à une personne extérieure à son équipe de travail, qui a provoqué une réunion et joué le rôle de médiatrice, avec succès, *via* l'établissement d'une feuille de route et des réunions périodiques.

- Dans un autre cas, la crise COVID a été l'évènement déclencheur qui a permis à la volontaire de trouver sa place en proposant des outils de travail en distanciel que personne ne maîtrisait. Elle a aussi été appuyée par la direction qui lui a apporté sa confiance et a créé une équipe de travail adéquate.
- Dans un dernier cas, après avoir perçu de la défiance, le volontaire a senti la confiance s'établir après l'obtention de résultats concrets. Il a été également aidé par le fait de travailler tant avec l'organisation partenaire qu'avec d'autres organisations avec lesquelles il-elle a pu sentir davantage de confiance.

Que pouvons-nous déduire de cela ? D'abord qu'il existe toujours une phase d'intégration-problématisation qui doit permettre d'arriver à une convergence entre le-la volontaire et le partenaire, qui est absolument déterminante pour la qualité du cotravail, donc l'obtention de résultats. Ensuite qu'il appartient au-la volontaire de surmonter une certaine déception et frustration initiale puis de provoquer les choses (demander une médiation, saisir une opportunité de service pour trouver sa place, construire la confiance par des actes) ce qui demande de solides qualités personnelles. Enfin, que l'accompagnement offert par le partenaire et la coordination locale sont très importants. Il faut un évènement ou un process qui permette de passer d'un stade où le-la volontaire est perçu-e comme une charge de travail à un moment où il-elle est perçu-e comme un bénéfice et est intégré-e dans une équipe de travail : il leur appartient de le provoquer s'ils constatent que le premier stade perdure.

Encadré n°3. Témoignage de l'homologue d'une volontaire : Danilo

Au début, il n'y avait pas d'idée claire sur la façon dont nous allions travailler sur le projet dans la pratique, c'est-à-dire sur le terrain ; pour cette raison, il y avait des difficultés relationnelles liées aux attitudes hostiles que je percevais, avec une personne en face de moi qui venait comme si elle savait tout, me donnant le sentiment d'imposer sa façon de travailler. En raison de mes traits de personnalité, les mauvaises pratiques d'autres travailleurs humanitaires (espagnols) m'ont amené à généraliser, en étiquetant les Européens comme des personnes racistes et discriminatoires. Au fil du temps, le dialogue, principalement à l'initiative de Marina, a permis d'arrondir les angles et de clarifier son objectif. Cela nous a permis de travailler de manière plus sincère et plus directe. Finalement, même si nous n'étions pas d'accord à 100 %, nous avons trouvé un terrain d'entente qui a facilité le travail, produisant un enrichissement mutuel de respect et d'affection.

La question de la contrepartie, de l'équipe de travail et du lieu de cotravail

Si le fait d'avoir une contrepartie nationale est essentiel, ce n'est pas suffisant. D'abord parce qu'au vu soit du *turn over* qui affecte certaines organisations partenaires, soit des difficultés à trouver la bonne contrepartie, il est important qu'à la contrepartie soit associé un collectif. Dans le cas de la UNES par exemple, il a été difficile de trouver une bonne contrepartie pour un volontaire qui apportait une discipline nouvelle : la première contrepartie était un sociologue peu intéressé par le sujet et la mission. Celle qui s'est finalement imposée était également une sociologue, mais des convergences se sont construites autour de complémentarités de compétences, la contrepartie apportant des éléments par exemple sur l'approche participative. Disposer de plusieurs interlocuteurs dans l'organisation partenaire (cas de la volontaire d'ADES) et hors de cette organisation (cas du volontaire d'UNES) est important. Notons enfin que l'intégration dans une équipe de travail réunie en un même lieu est un atout majeur. Dans le cas d'ADES, lorsque la direction a décidé de constituer une équipe « programmes » et d'y intégrer la volontaire comme assessseure, la responsable de cette équipe a demandé le réaménagement d'un lieu de travail commun, ce qui a joué un rôle majeur dans le succès de l'affectation. Elle souligne le fait que les interactions ne sont pas du tout les mêmes lorsque les personnes sont dispersées.

Dans le cotravail, un-e volontaire qui accompagne et donne confiance

La posture du-de la volontaire est déterminante pour l'obtention des incidences qui ont été identifiées, notamment des attributs et aptitudes personnels tels que la confiance, citée à maintes reprises. Le volontaire donne-t-il de la confiance au personnel local pour progresser ou utilise-t-il ce personnel pour faire et atteindre ses propres objectifs ? Un risque de la CEP, déjà mentionné, est de renforcer l'idée que la personne venue d'ailleurs a davantage de compétences que le personnel local. Le/la volontaire doit mettre en avant des complémentarités de compétences et donner confiance aux personnes avec lesquelles elle travaille. C'est par exemple un acquis majeur de l'affectation d'Alexandra Carter, qui a été amenée à travailler avec deux personnes propulsées dans des fonctions nouvelles pour elles, qui insistent sur un sentiment d'absence de légitimité, voire d'incompétence : l'accompagnement leur a permis autant d'acquérir des capacités qu'une légitimité et une confiance, tout en étant consciente de ce qu'elles savent faire et de leurs lacunes.

La question du financement des activités et du cotravail

Presque tous les volontaires et leurs contreparties respectives posent la question, dans leurs rapports, du financement des activités à réaliser, Eirene n'apportant pas autre chose que des ressources humaines. En réalité, le problème est parfois interne à l'organisation partenaire, les lignes de financement dédiées étant bien prévues mais mal identifiées par les équipes opérationnelles. Il semblerait souhaitable que dans le plan de financement qui figure dans le projet, soit précisé le budget prévu pour la réalisation des activités, lorsque celles-ci supposent un matériel spécifique.

De façon plus générale, s'il ne s'agit pas de revenir sur les principes de la CEP telle que pratiquée par Eirene, il faut être conscient du fait que, comme le souligne l'un-e des ex-volontaires rencontrés, le-la volontaire est vu(e) comme un apport mais aussi comme quelqu'un qui utilise les ressources du partenaire. En effet, les organisations partenaires financent leur fonctionnement grâce à des projets, or, avec la CEP, ils exécutent un projet sans contribution aucune au financement de la structure. Une solution (évoquée en atelier) serait de demander à chaque volontaire sur une partie de son temps (10 à 20%), de contribuer à la formulation des projets et à la recherche de fonds.

3.2.3 En vue de l'impact : la question de la pérennité et des effets leviers

De l'affectation à la séquence d'affectations

L'affectation d'Alexandra Carter à ADES a produit des résultats et incidences à consolider en réussissant à former *a minima* une partie de l'équipe à la formulation de projets, ce qu'elle n'a pu réaliser (elle a formé une personne, qui a quitté ADES). L'affectation de Marina Senderos à Los Angelitos a permis d'engager une dynamique qui reste à consolider : depuis son départ, de 2 à 3 sessions par mois pour chaque groupe de réflexion ou de récréation proposé aux jeunes, on est passé à une session. « Sans aide externe, on ne pourra jamais continuer avec la même fréquence, il faudrait un budget spécifique » : faute de l'avoir on semble s'en remettre à la venue d'un-e autre volontaire. Surtout, les activités économiques lancées par des jeunes sont encore trop fragiles : des formations complémentaires et un travail sur l'accès aux marchés et la compétitivité sont nécessaires pour entrevoir un impact. Dans les deux cas, une nouvelle affectation est attendue. Le cas de la UNES montre quant à lui l'intérêt de séquences d'affectations. Michel Wildi, écotoxicologue, est venu travailler sur l'eau des années après un chimiste en 2008 et un hydrogéologue en 2006-2007 : mais

selon les responsables de la UNES, ces trois affectations ont eu des effets cumulatifs tant sur leur formation (leur donner des connaissances suffisantes pour l'incidence politique) que sur leur manière de voir l'incidence (fondée sur des données scientifiques et non plus seulement sur des pamphlets). Il en va de même pour les deux affectations en communication (2011-2013 puis 2016-2017) dont on voit les effets cumulés et l'impact aujourd'hui. Il est donc intéressant de se projeter dans des séquences d'affectation, sans que tout ne doive être écrit dès le départ, en gardant une grande flexibilité, mais en gardant l'objectif de pérenniser les effets et incidences, en vue de l'impact. Les partenaires souhaitent que chaque nouvelle affectation soit envisagée plus tôt lors de l'affectation en cours (après un an d'affectation) : ce n'est pas forcément simple, surtout si le processus d'intégration du-de la volontaire reste en cours, mais une première réflexion pourrait être engagée.

Mieux définir, dès la conception du projet, les voies de la pérennisation

La pérennisation des effets et incidences peut passer par une séquence d'affectations ou non. Toujours est-il que la stratégie de pérennisation et d'impact doit être pensée dès le design du projet. Les projets présentés par Eirene sont de très bonne facture. Cependant, par exemple pour le projet d'affectation de Marina Senderos à Los Angelitos, la stratégie de pérennisation n'est abordée qu'en ces termes : « l'implication des collaborateurs locaux dès les débuts du processus est un facilitateur à l'autonomisation et la pérennisation du projet, qui devrait se poursuivre après le départ de la volontaire ». C'est très vague, alors que la pérennisation est un véritable enjeu et des difficultés étaient assez prévisibles, notamment pour les activités économiques proposées aux jeunes, qui ont créé des attentes. Une stratégie de sortie doit être pensée à l'échelle d'une ou plusieurs affectations.

Dans les projets, l'accent est mis sur le cadre logique. Cependant, un cadre logique ne dit pas grand-chose quant à la pérennité, donc à l'impact. Si l'on revient à l'affectation de Marina Senderos à Los Angelitos, tous les objectifs spécifiques sont atteints, mais la pérennité n'en pose pas moins problème. Melisa, membre de l'équipe centrale de Los Angelitos, évoque « le stress du cadre logique » qui, face à des aléas (COVID notamment), a porté l'attention de l'équipe sur la réalisation des activités prévues. Il faut parvenir à mieux équilibrer les préoccupations, entre le cadre logique, la question du processus d'intégration du-de la volontaire, la question de la pérennité.

A la recherche d'effets leviers : des partenaires insérés dans un réseau multiscalair, public-privé

La coopération par l'échange de personnes peut voir son impact démultiplié par le fait d'être insérée dans une organisation partenaire qui dispose déjà d'un réseau associant des organisations de différentes natures, publiques ou issues de la société civile, d'échelle locale comme d'échelle nationale, technocratiques mais aussi communautaires. C'est ce que tend à montrer en particulier le cas de la UNES. L'affectation de Florian Erzinger, même si elle n'a duré que quelques mois, a eu un impact majeur (contribution à la loi d'interdiction de la mineria metalica) grâce au réseau dans lequel se trouve insérée la UNES : la même étude aurait probablement fini dans un placard sans ce réseau, alors qu'elle a été citée comme déterminante, y compris par des membres d'ADES. L'intégration de la CEP dans une organisation locale mais aussi dans son réseau, lui permet de bénéficier d'effets leviers. Si Florian Erzinger a utilisé des données disponibles pour les mettre en forme et les mettre à disposition d'un espace d'influence préexistant (initié par ADES), Michel Wildi a généré des données scientifiques qui alimentent une campagne existante et dont des acteurs en lien avec la UNES se sont saisis. Le réseau dont dispose le partenaire est déterminant pour l'impact de la CEP.

3.2.4 Faiblesses, menaces, forces et opportunités : déterminants actuels et futurs

Les faiblesses mentionnées ont déjà été évoquées précédemment. Dans les forces sont mentionnées les qualités des coopérants reçus, qui ne peut tenir seulement à un heureux hasard : les partenaires saluent la qualité de la sélection et de la préparation des volontaires, par Eirene. Les menaces et opportunités nous permettent d'explorer les déterminants des résultats, incidences et impact, à l'avenir. Elles ont été réexplorées lors d'un temps de réflexion sur la stratégie « pays », lors de l'atelier de niveau 2 et lors des entretiens individuels.

Debilidades / Faiblesses	Amenazas / Menaces
<p>Temporalité UNES. Coupure / période d'attente entre les missions des volontaires LA. Discontinuité dans l'envoi de volontaires : il faudrait compter sur 6 ans au moins UNES. Considérer des processus longs, pas seulement une mission de volontaire</p> <p>Moyens pour le travail du-de la volontaire LA. Volontaire sans moyen de transport LA. Pas de moyens spécifiques pour développer le travail du-de la volontaire</p> <p>Langue ADES. Maîtrise initiale de la langue UNES. Maîtrise initiale de la langue</p> <p>Processus d'intégration ADES. Au départ, on ne savait pas comment profiter du travail de la volontaire</p>	<p>Fragilités politiques : réduction de l'espace (« shrinking space ») laissé à la société civile UNES. Politique du pouvoir central LA. Politique actuelle : risque de difficultés pour obtenir un permis de séjour ADES. Politique actuelle : risque de difficultés pour obtenir un permis de séjour LA. Politique actuelle : risque de taxation des apports de la coopération</p> <p>Fragilités sécuritaires LA. Situation sécuritaire qui peut décourager des coopérants de venir ADES. Situation sécuritaire qui peut décourager des coopérants de venir</p> <p>Fragilités économiques UNES. Migration (une leader communautaire travaillait avec un groupe de jeunes : ils sont tous parti)</p> <p>Risques de baisse des financements UNES. Des partenaires au développement quittent le terrain LA. Risque de baisse de la coopération en raison du contexte international ADES. Risque de baisse de la coopération en raison du contexte international</p>
Fortalezas / Forces	Oportunidades / Opportunités
<p>Qualité des coopérants reçus (donc de leur sélection) UNES. Capacités scientifiques et techniques des coopérants</p> <p>Forces des partenaires actuels UNES. Capacités de résilience des organisations salvadoriennes UNES. Disposition des communautés partenaires à travailler avec les coopérants UNES. Reconnaissance de la UNES LA. Reconnaissance de l'association</p>	<p>Opportunités offertes par les partenaires actuels UNES. Stabilité des personnes impliquées, à l'Université, dans la communauté, à la UNES ADES. A déjà l'expérience de volontaires, de l'échange interculturel</p> <p>Opportunités thématiques UNES. Manque de professionnels nationaux sur ces thèmes, surtout dans l'espace marin et côtier LA. Une loi existe, que Los Angelitos tente de faire appliquer LA. Développer des activités sportives avec les jeunes</p> <p>Forme de CEP privilégiée par Eirene ADES. Avec Eirene, affectations de 2 à 3 ans d'une durée intéressante</p>

Tableau 4 : grille SEPO de synthèse des éléments collectés lors des ateliers de niveaux 1 et 2

Nous en retiendrons les éléments suivants.

Les menaces : la réduction de l'espace de la société civile, ciblée sur certains secteurs

Les acteurs de la société civile, à quelque niveau qu'ils soient (de base, ONG nationales), sont sous la menace de l'État surtout s'ils ont travaillé avec le gouvernement précédent et dès que leur action

touche à des intérêts économiques (tourisme, industrie sucrière, élevage, etc...) ou de l'État (construction d'infrastructures), les deux étant souvent confondus. La pression est donc beaucoup moins forte dans le secteur du handicap que dans le secteur environnemental. Dans ce dernier secteur, l'emprisonnement du directeur et de membres d'ADES montre que les pouvoirs publics ne se fixent pas de limites à la répression.

Surtout, elle s'exerce par des moyens détournés, notamment administratifs : l'État cherche à mettre en faute les acteurs de la défense de l'environnement et/ou à les étouffer sous les contraintes et exigences administratives. La UNES est ainsi soumise à une vague d'audits portant parfois sur les projets clos depuis plusieurs années, ce qui l'oblige à employer des agents pour répondre aux auditeurs : plus du tiers de son personnel relève de l'administration et de la comptabilité, ce qui résulte de ces pressions et est bien supérieur à la normale. Ceci s'ajoute au départ du pays de financeurs tels que NOVIB, qui finançaient le fonctionnement de la structure : en résulte des menaces sérieuses sur la viabilité de la structure. La loi de prévention du blanchiment d'argent et du terrorisme contraint toutes les organisations nationales à employer des auditeurs sans lien avec leur équipe administrative mais inclus dans le personnel rémunéré mensuellement : c'est une charge très lourde qui s'applique à tous, y compris des petites organisations. C'est un levier dont dispose l'État, qu'il appliquera de façon sélective pour étouffer les organisations qui le dérangent.

L'enjeu, pour l'État, semble par exemple de revenir sur la loi d'interdiction de la mine de minerais métallifères, comme le montrent plusieurs indices (création d'une direction de l'énergie et des mines en 2021, adhésion au forum international des pays qui ont ce type de mines, achat de terres par des entreprises dans la zone de Cabañas, accord avec les États-Unis autour d'énergies fondées sur des éléments issus de minerais métallifères, captures de leaders à l'origine de la loi d'interdiction, etc..). Un autre signe d'une volonté de réduction de l'espace de la société civile est la non ratification de l'accord d'Escazu (accord régional sur l'accès à l'information, la participation du public et la justice en matière d'environnement en Amérique latine et dans les Caraïbes), accord contraignant signé en 2018 qui fait le lien entre les droits humains et la défense de l'environnement et inclut la protection des défenseurs de l'environnement.

Les opportunités

Dans un tel contexte, la CEP peut répondre à certains besoins vitaux de partenaires nationaux, notamment pour la sécurité digitale. La UNES vient de faire appel à un bureau d'étude pour cela, pour sécuriser ses communications, archives, informations sensibles, etc..., mais aura des besoins d'actualisation et de gestion de cette sécurité. Il apparaît donc des besoins spécifiques liés à l'évolution de la situation nationale.

D'autres besoins spécifiques ont été identifiés en atelier, par exemple en matière de biologie, hydrologie et écotoxicologie en particulier dans la zone marine et côtière, espace pour lequel Le Salvador dispose de très peu de spécialistes nationaux. Le domaine de la formulation des projets est une autre spécialité mal couverte par les professionnels nationaux, pour laquelle la CEP devrait jouer un rôle important pour la construction de compétences locales.

Des stratégies « pays » pour dynamiser le phasing-in, pour davantage d'impact ?

Une première analyse de ces menaces et opportunités montre l'importance d'avoir une analyse stratégique actualisée, à un niveau pertinent, qui n'est pas la région mais plutôt le pays. Nous avons

introduit une séquence d'analyse participative de ce type lors de l'atelier de niveau 2. Après que nous ayons rappelé les objectifs du programme institutionnel 2021-2024 (contribuer au maintien de la paix et à la défense des droits humains, lutter contre les inégalités et injustices qui font partie des causes structurelles de la violence) et les thématiques ciblées (droits à l'éducation, à un environnement sain, à l'alimentation, droits culturels), les participants ont identifiés des thématiques prioritaires pour la CEP. Elles sont très liées à la situation politique actuelle. Ce sont :

- **La sécurité digitale**, déjà évoquée.
- **L'exercice des droits** : « on travaille pour que chacun connaisse ses droits, mais comment faire pour que chacun les mobilise, les exige, dans une posture de citoyenneté active ? » (...). « L'objectif est la jouissance pleine et entière des droits : si l'*empowerment* de la population la conduit à réclamer ses droits, cela peut changer ».
- **La protection des défenseurs des droits** : « il existe des droits, si nous ne parvenons pas à stopper ce qui se passe actuellement, on va reculer de 20 à 30 ans ». Ceci suppose de faire des alliances là où chaque organisation tente de se défendre de son côté. Ont été identifiés plusieurs aspects sur lesquels des volontaires pourraient intervenir : (a). La communication virtuelle : là où le pouvoir exploite les réseaux sociaux, il faut visibiliser les droits, conscientiser la population dans l'espace virtuel, ce qui suppose des compétences spécifiques, (b). Communiquer hors du pays sur ce qui se passe ici, la seule chose ayant freiné le pouvoir étant la pression internationale, (c). Mobiliser des compétences pour des formations à la sécurité et l'élaboration de plans de sécurité, (d). Aider les organisations nationales à savoir à qui s'adresser pour se défendre, en établissant une sorte de cartographie des soutiens possibles, au Salvador et à l'extérieur (ex. de Frontline Defenders), (e). Soutenir directement ou indirectement des organisations salvadoriennes qui documentent des cas de violation des droits : ce sont notamment la Fundacion des Estudios Para la Aplicacion del Derecho (FESPAD), Cristosal, l'Instituto de los Derechos Humanos de l'Université Centre-américaine, le Servicio Pasionista, en sachant qu'elles sont elles-mêmes menacées, (f). Favoriser des échanges Sud-Sud avec des organisations qui travaillent sur ce thème (ex. en Colombie).
- **La recherche pour produire des argumentaires**. La recherche est une priorité car elle fournit des arguments là où on ne peut rien faire sans que le gouvernement l'accepte.
- **La formulation de projets**. Les formulateurs de projets sont rares et très chers, or c'est un besoin immédiat par exemple pour ADES.
- **La capitalisation des expériences**. C'est un enjeu souligné en particulier par ADES et Los Angelitos. Comment porter à connaissance ce qui est fait et, surtout favoriser une transmission au collectif de ce que chacun fait, sachant que certaines personnes s'en vont et qu'il ne reste pas de mémoire de qu'ils ont fait ?

Si cette réflexion est spécifique au Salvador, il nous semble qu'elle devrait être menée dans chaque pays, notamment pour se donner les moyens d'être pro-actif dans la recherche de nouveaux partenaires, en vue d'optimiser l'impact. Eirene, très petite structure, n'en a pas forcément les moyens mais d'une part ce type d'analyse pourrait être mutualisée avec d'autres organisations de CEP, d'autre part l'expérience de l'atelier de niveau 2 montre qu'un atelier participatif avec les partenaires offre déjà une analyse pertinente.

Pour l'instant, Eirene ne produit pas d'analyse stratégique régionalisée. En annexe du programme institutionnel figure un programme régional Caraïbe-Amérique Centrale. Y figurent des analyses de situations nationales, un exposé des thématiques du programme régional, puis une présentation des partenaires. Ceci n'est pas une analyse stratégique et ne stimule pas la recherche de nouveaux partenaires. Il nous semble nécessaire d'avoir une réflexion stratégique fondée sur deux axes :

- L'identification de thématiques prioritaires pour la CEP, en s'adaptant à l'évolution rapide des fragilités : elle est faisable *via* un atelier national réunissant les partenaires, à réaliser de façon annuelle ou, au pire, bisannuelle.
- Une analyse des acteurs permettant une démarche proactive de contact de nouveaux partenaires pertinents, à réaliser par la coordination locale en s'aidant d'entretiens auprès d'acteurs clés de la société civile.

3.3 Leçons apprises et recommandations

Nous allons ici répondre à la troisième question posée dans les termes de référence : quelles leçons devons-nous apprendre et quelles recommandations donner (plan d'action) ?

3.3.1 Leçons apprises

L'analyse confirme la pertinence du modèle d'effets d'Unité et la distribution des effets

Si nous ne doutions pas de la pertinence du modèle d'effets à 3 niveaux de la CEP proposé par Unité, l'analyse confirme le fait que les effets sont effectivement distribués sur ces différents niveaux, avec des effets intéressants aux niveaux 2 et 3 (voir les récits en annexe 4). Elle montre par ailleurs que selon les objectifs de l'affectation, on peut plutôt privilégier le niveau 1 (affectation d'Alexandra Carter à ADES), le niveau 2 (Marina Senderos à Los Angelitos), les niveaux 2 et 3 (Michel Wildi à la UNES), ou toute autre combinaison. L'analyse des effets, en considérant ces trois niveaux, est intéressante.

Une proposition pour compléter le modèle

Pour parfaire le modèle, on pourrait rajouter : (a) Une flèche allant directement de l'organisation partenaire vers le niveau 3 (incidence politique de Los Angelitos ou de la UNES, travail de la UNES avec l'université), ainsi qu'une flèche de rétroaction du niveau 3 (système) vers les bénéficiaires et l'organisation partenaire (l'obtention d'une nouvelle loi est un atout exploité par les bénéficiaires sur le terrain, le travail avec l'Université permet à cette dernière de proposer des formations qui vont bénéficier à l'organisation partenaire, etc...). Il s'agit moins d'une chaîne de valeur unidirectionnelle qu'un système d'apports qui met en jeu l'ensemble des niveaux.

Une typologie des effets

Toute affectation apporte à l'organisation partenaire un gain temporaire en termes de ressources humaines. Mais au-delà de ce gain, des effets plus durables sont obtenus, grâce à des résultats et incidences qui relèvent des grandes catégories suivantes :

Catégories	Déclinaisons	En particulier
Capital humain	Connaissances	Nouvelle discipline, méthode, approche
	Aptitudes/attributs personnels	Confiance
	Façons de travailler	Esprit d'apprentissage
Capital organisationnel	Outils, méthodologies, process	Des éléments qui favorisent la résilience
	Formes d'organisation	Gouvernance
	Réseau	Alliances, extension du réseau
	Légitimité	Assise scientifique pour l'incidence
	Vigilance pour la qualité	Gestion axée sur les résultats, genre..
Ressources pour agir	Pour l'action auprès des publics cibles	Méthodologies, sensibilisation de partenaires limitrophes
	Pour l'incidence politique	Données scientifiques, communication

Tableau 5 : typologie des résultats, effets et impacts de la CEP tels qu'identifiés

L'importance des incidences

Les incidences ont une très grande importance parmi les effets cités lors des ateliers. Elles sont parfois très discrètes (attributs personnels tels que la confiance) mais non moins importantes. Nous retrouvons au sein des incidences les catégories proposées dans le guide méthodologique d'Unité, avec les connaissances (esprit), attitudes (cœur), comportement (main), mais également d'autres éléments difficiles à insérer dans ces catégories (par exemple la légitimité). Nous retiendrons notamment : des aptitudes et attributs personnels décisifs pour la prise de responsabilité et l'incidence politique (confiance, estime de soi, *empowerment*), la légitimité avec des acteurs rendus plus légitimes aux yeux des autorités et à leurs propres yeux, des préoccupations et une vigilance pour la qualité de l'action (focus sur les résultats et non plus sur le réalisé, attention accordée à la systématisation), l'élargissement du réseau des acteurs.

Le rôle clé d'un événement ou processus intégrateur à déclencher en temps utile

Dans presque tous les cas discutés au Salvador, l'affectation débute par une phase d'observation et de problématisation qui devrait produire une convergence entre le projet, les attentes du-de la volontaire, celles de l'équipe de travail et celles de l'organisation partenaire. On s'observe mutuellement pour savoir comment tirer parti de la présence de l'autre. Cette phase est une source de frustrations tant pour des volontaires qui auraient pensé entrer immédiatement dans l'action que pour des acteurs locaux qui ne voient pas comment tirer parti de la présence du volontaire qui, en l'état, représente une (sur)charge mentale et de travail. On sort de cette phase soit par un processus de construction de la confiance et convergence, soit par une crise et une médiation, soit par une opportunité saisie par l'une des parties et qui permet à le-la volontaire de montrer ce qu'il-elle peut apporter. Soit le volontaire est capable de saisir des opportunités ou de déclencher une crise et de la gérer de façon constructive, soit l'organisation partenaire ou Eirene doit l'aider à le faire. Sinon, la non convergence, la non rencontre et le non-échange peuvent perdurer.

La qualité du cotravail comme déterminant central des effets produits

C'est d'abord la qualité du cotravail entre le-la volontaire et l'équipe locale qui détermine les effets. Or, sa qualité dépend de plusieurs facteurs : l'intégration du-de la volontaire dans une équipe de travail

avec une contrepartie définie et intéressée par les apports du-de la volontaire, l'existence d'une équipe travaillant dans un même lieu avec le-la volontaire, l'accès et la participation du-de la volontaire aux temps de réflexion de l'équipe et aux process de construction de l'action comme aux temps de convivialités, la flexibilité du projet pour son adaptation aux spécificités locales et au contexte du moment, la capacité du-de la volontaire à s'adapter, sa posture auprès de ses interlocuteurs pour inspirer et donner confiance sans capter le leadership, le fait que les moyens à mobiliser pour l'action ait été clairement définis et soient mis à disposition par le partenaire.

Des fragilités qui rendent nécessaires des adaptations rapides et une vision stratégique

Le contexte national, au Salvador comme sur d'autres terrains d'action d'Eirene, est caractérisé par des fragilités évolutives, qu'il est très important d'analyser finement. Par exemple la réduction de l'espace de la société civile passe par des mécanismes soit explicites (contre les personnes), soit plus subtils (pressions et tentative de mise en échec du point de vue administratif et financier) qu'il faut connaître pour savoir en quoi la CEP peut apporter des réponses. Des analyses stratégiques sont nécessaires pour adapter la CEP et aller à la rencontre de nouvelles thématiques et partenaires.

Un impact fondé sur des séries d'affectations, réel mais jamais définitif

L'impact d'une affectation peut être majeur, comme le montre la contribution d'une affectation de quelques mois à la UNES à la loi sur l'interdiction des mines de minerais métallifères ou l'apport majeur d'une affectation auprès d'ADES à la résilience de cette organisation face à la crise qu'elle traverse (emprisonnement du directeur et de plusieurs membres). L'impact est cependant plutôt le résultat de séries d'affectations comme le montre le cas de la UNES (communication de qualité, plaidoyer fondé sur des argumentaires scientifiques, avancées législatives environnementales). Par contre, ces acquis restent sous la menace d'une annulation des avancées législatives obtenues ou d'une dégradation de la situation de la UNES en raison des fragilités politiques.

Une trop petite structure pour distinguer des synergies entre les programmes et projets

La recherche de synergies entre les projets, qui fonderait des effets au niveau des programmes (le tout étant supérieur à la somme des parties), s'est révélée peu fructueuse en raison d'un nombre d'affectations, de projets et de programmes limités. Ces synergies supposeraient d'avoir davantage de projets dans une même zone géographique

3.3.2 Recommandations

Recommandations des organisations partenaires

Les recommandations exprimées lors des ateliers avec une certaine récurrence, par plusieurs organisations, sont les suivantes :

- **Continuer à privilégier des missions longues**, préférentiellement de 3 ans. Par contre des missions courtes pourraient servir à attirer des volontaires en mission longue.
- **Rester flexible** pour s'adapter au contexte
- **Faire attention aux compétences linguistiques** pour une intégration plus rapide
- **Doter le-la volontaire d'un moyen de transport**
- **Stratégie de sortie et anticipation** : préparer la phase de sortie du-de la volontaire afin de

recupérer pleinement ce qui a été fait ; préparer l'arrivée d'une nouvelle personne avant le départ du-de la volontaire ; anticiper la définition des besoins des nouveaux coopérants.

- **Développer des échanges Sud Nord** pour que le partenaire puisse connaître d'autres modalités d'action : par exemple pour Los Angelitos, connaître un système qui bénéficie d'un soutien public serait utile pour les processus de plaidoyer.
- **Aider à l'autonomie financière du partenaire** : demander à chaque volontaire, sur une partie de son temps de contribuer à la formulation de projets, et/ou imaginer une mission d'aide au partenaire pour réfléchir aux moyens d'augmenter son autonomie financière

Par ailleurs, les participants ont tenu à réaffirmer l'intérêt de la coopération pour l'échange de personnes.

Nos recommandations issues de l'analyse : pour Eirene

Recommandation n°1. Temporalité.

Penser une théorie du changement et l'impact à l'échelle d'une séquence d'affectations

L'impact est obtenu avant tout via des séquences de plusieurs affectations : il est donc nécessaire de se projeter dans cette échelle de temps en pensant une théorie du changement à l'échelle d'affectations complémentaires. Celle-ci mériterait d'être discutée avec le partenaire et si possible explicitée dans chaque projet.

Recommandation n°2. Contractualisation

Préciser les engagements d'Eirene et de l'organisation partenaire au sein du projet

Il est important que le partenaire précise les ressources affectées à la réalisation des activités prévues pour être réalisées avec le-la volontaire et que le montant et l'origine de ces ressources figure dans le projet : ceci facilitera les discussions à ce sujet entre le-la volontaire, son équipe de travail, la structure centrale de l'organisation partenaire. Il est également important de tenir compte des besoins de financement du fonctionnement de l'organisation partenaire, normalement assuré par un pourcentage prélevé sur les projets. En l'absence de cette contribution, Eirene peut envisager, dans les discussions avec le partenaire, de proposer que le volontaire dédie un pourcentage de son temps de travail (une demi-journée par semaine par exemple) à l'appui à la formulation des projets ou à la recherche de fonds.

Recommandation n°3. Pérennisation

Davantage de réflexion sur la pérennisation et d'attention à cela dans les rapports intermédiaires

La question de la pérennisation des acquis et de la stratégie de sortie doit être mieux considérée dans les projets, en allant bien au-delà que le fait de miser sur « l'implication des collaborateurs locaux dès les débuts du processus ». Une stratégie de sortie doit être pensée à l'échelle d'une ou de plusieurs affectations, en considérant le transfert et la stabilisation des compétences au profit d'un collectif (pas seulement d'un individu contrepartie), la continuité malgré le retrait d'une ressource humaine

complémentaire, les conditions de la viabilité économique des activités génératrices de revenus s'il y a lieu. La pérennisation doit aussi être mieux prise en compte dans les rapports intermédiaires.

Recommandation n°4. Intégration

A l'issue d'une phase de problématisation, savoir provoquer un évènement intégrateur

Le-la volontaire doit s'attendre à une phase d'observation mutuelle où il s'agit de problématiser la mission, construire une convergence entre les visions et besoins de chacun et, au final, lui faire une place dans une équipe. Si cette phase n'aboutit pas, il lui appartient, avec la coordination locale, de saisir une opportunité pour prendre sa place ou de provoquer une discussion : ceci est déterminant pour le succès de la mission. Nous suggérons donc de concevoir le phasage de la mission en trois parties, avec deux moments clés en cours d'affectation :

Phase d'intégration du- de la volontaire et de problématisation de la mission	Évènement intégrateur : la le-la volontaire trouve sa place ou provoque une réunion de convergence adaptation de la mission	Phase d'implémentation	Réunion de conception d'un plan de stabilisation des activités et des acquis post mission (à partir de la stratégie de sortie existante)	Phase d'implémentation + systématisation (pour mémoire, transmission et développement de ce qui a été fait) et stabilisation
---	---	------------------------	--	--

Recommandation n°5. Partenariat public-privé

Développer des affectations associant une organisation partenaire en lien avec un acteur public

En termes d'impact et pour favoriser les effets au niveau systémique (niveau 3), il est intéressant de développer des affectations au sein d'une organisation de la société civile mais avec un cotravail également avec des acteurs publics. La dernière affectation au sein de l'UNES montre la voie, avec un lien fort avec l'Université et des interlocuteurs communautaires investis dans des espaces de participation aux politiques publiques. Il nous semble important de penser l'affectation dans une organisation partenaire mais aussi dans un réseau partenarial public-privé, pour en optimiser l'impact.

Recommandation n°6. Réflexion stratégique « pays »

Des analyses stratégiques par pays à actualiser au gré des fragilités, supports de pilotage de la CEP

Une réflexion stratégique est nécessaire à une échelle pertinente : en situation de fragilité, c'est davantage le pays que la région, chaque pays pouvant connaître des évolutions rapides (le Salvador, le Nicaragua ou Haïti en offrent des illustrations). Elle devrait être intégrée au programme institutionnel, actualisée avec l'aide des partenaires, puis utilisée pour développer le programme en étant davantage proactif pour la recherche de nouveaux partenaires et affectations, en vue d'optimiser l'impact. Cette réflexion stratégique doit reposer sur deux piliers : l'identification des besoins prioritaires de CEP d'une part (ce que nous avons fait au Salvador), l'analyse des acteurs avec leurs forces, faiblesses et besoins d'autre part (qui relève plutôt d'une analyse et veille à réaliser par les coordinations locales).

Recommandation n°7. Densification

Densifier (tout en diversifiant) les affectations de façon sectorielle et/ou géographique

Le développement du programme, avec davantage d'affectations concentrées dans chaque zone géographique, est une condition pour bénéficier de synergies entre les projets. Nous savons que c'est un réel défi pour une petite structure qui, compte tenu de la baisse du taux de cofinancement des affectations, doit consacrer beaucoup de temps à la recherche des financements complémentaires, avec une équipe restreinte : mais le fait d'avoir davantage d'affectations concentrées dans des programmes géographiques ou sectoriels doit être posé comme un objectif.

Nos recommandations issues de l'analyse : pour Unité

Recommandation n°8. Des propositions pour moduler la méthode

Nous proposons plusieurs adaptations de la méthode, avec : (a). La participation des bénéficiaires, dans les ateliers de niveau 1, seulement lorsqu'ils ont été en contact direct avec le-la volontaire, pour qu'ils puissent participer activement et afin d'éviter toute participation symbolique ; (b). Simplifier les séquences d'animation et diversifier les formes d'animation, en s'adaptant aux contraintes des participants ; (c). Jouer sur la complémentarité entre ateliers et entretiens individuels pour faire émerger et documenter des récits de changement à la fois précis et incarnés ; (d). Pour de petites organisations ayant un nombre limité de projets par programme, moduler les objectifs des ateliers de niveau 2 et 3 pour réduire l'analyse de synergies programmatiques et mettre plutôt l'accent sur la comparaison des résultats, incidences et impacts, l'analyse des conditions de leur optimisation au vu des contextes d'intervention et des stratégies sectorielles ou géographiques.

Recommandation n°9. Développer l'analyse de l'impact, notamment des incidences

L'analyse de l'impact de la CEP, telle que proposé par Unité, est une démarche très intéressante : elle permet d'approcher des effets très discrets mais non moins importants, que les partenaires mettent d'emblée en avant, notamment des incidences ; ceci met en valeur les effets de la CEP, ce qui est encourageant pour tous et peut renforcer les relations partenariales ; ceci forme et incite à la recherche de l'impact, en allant au-delà des résultats ; ceci permet d'avoir un regard évaluatif partagé, avec une meilleure appropriation probable des éléments d'évaluation qu'avec une évaluation externe. Il nous semblerait par ailleurs intéressant de réaliser une méta-analyse des analyses d'impact réalisées pour qualifier précisément les effets et impacts de la CEP et les conditions de leur optimisation.