



Guide méthodologique sur les échanges de personnes dans le cadre de la coopération Sud-Sud et Sud-Nord

Outils et procédures pour optimiser ses chances de réussite



photo : sanja gjenero

Neuchâtel, décembre 2015
Rédacteur responsable: **Daniele-Enrico Fino**

A propos de l'auteur

Daniele-Enrico Fino est "Senior Lecturer" au Graduate Institute de Genève. Il est titulaire de deux Masters universitaires, l'un en administration publique, décerné par l'Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP) et l'autre en études socioéconomiques, délivré par l'Université de Berne. Il est en outre au bénéfice de plus de 30 ans d'expérience dans la coopération au développement.



Unité, l'Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement

Depuis 50 ans, Unité, l'Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement, veille à la qualité des engagements de volontaires au travers de standards, évaluations, appuis institutionnels, études et formations. Elle est formée d'une vingtaine d'organisations membres. En partenariat avec la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), Unité s'engage en faveur d'une coopération efficace, durable et équitable avec les partenaires du Sud.

Davantage d'informations sous <http://www.unite-ch.org/fr>



L'Association CEAS Burkina

Sa vision pour l'horizon 2020 est « d'être un centre d'excellence pérenne dans les domaines des technologies appropriés et énergies renouvelables, de l'agro écologie et environnement, de l'agro- transformation, du transfert de compétences au profit des populations et des autres partenaires. »

Davantage d'informations sous <http://www.ceas-burkina.org/>

Impressum

Auteur : Daniele-Enrico Fino

Responsable de publication : Jean-François Houmard

Graphisme : Christian Schoch

Mise en page et illustrations: Patrick Kohler

Relecture : Christiane Noverraz

Tirage : 80 exemplaires, version online disponible gratuitement sous www.ceas.ch/publications

Editeur : CEAS Centre Ecologique Albert Schweitzer

Remerciements

Le CEAS tient à remercier son partenaire, le CEAS Burkina ainsi que ses agents et anciens agents, qui ont accepté de se mobiliser et surtout de partager leurs expériences en matière d'échange de personnes. Il remercie également E-changer-Comundo et ses collaborateurs au Nord et au Sud pour leurs apports lors des différentes séances qui ont permis d'aboutir à ce guide, ainsi que MM. P. B. Bayili et N. Zougmore, qui ont réalisé les interviews, co-animé l'atelier réalisé au Burkina Faso, et capitalisé leur travail dans un rapport annexe à ce guide.

Le responsable rédacteur du guide partage ces remerciements et exprime aussi ses remerciements à Mme Frédérique Sorg d'E-changer-Comundo, M. Martin Schreiber d'Unité et Mme Liliana Soler, chargée d'enseignement au Graduate Institute de Genève, pour les lectures critiques des versions précédentes.

Enfin, le CEAS et le rédacteur remercie Unité, qui a soutenu financièrement la réalisation de ce guide par le biais de son fonds d'innovation.

Table des matières	Page
1ère partie : INTRODUCTION	
1. Les origines du guide	5
2. Le champ couvert, les acteurs, les objectifs et la démarche utilisée	6
2ème partie : LE GUIDE	
1. Le cadre règlementaire	9
2. La vue d'ensemble des étapes pour pratiquer l'échange de personnes	10
3. L'étape IDENTIFICATION	11
4. L'étape PREPARATION	12
5. L'étape MISE EN ŒUVRE	15
6. L'étape FIN DE L'ÉCHANGE	18
7. L'étape VALORISATION DES ACQUIS (post-échange)	19
3ème partie : CONCLUSION	20
Annexe: Résumé du rapport d'enquête	21
Quelques références bibliographiques	22

Liste des outils

1) Règlement sur l'échange de personnes	9
2) Fiche d'identification pour un projet d'échange de personnes	11
3) Contrat et termes de référence entre OrgEnv – OrgAcc – PE	13
4) Contrat ou lettre d'engagement entre l'OrgAcc et l'OP	15
5) Fiche de suivi	16
6) Canevas du PV des séances de suivi	17
7) Canevas pour rédiger le rapport final	18
8) Le plan de valorisation des acquis	19

Table des abréviations

N-S-S-N: Nord-Sud-Sud-Nord

OP: Organisation partenaire

OrgAcc: Organisation responsable qui accueille la personne en échange

OrgEnv: Organisation dont fait partie la personne en échange

PE: Personne en échange, employée de l'OrgEnv

1^{ère} partie : INTRODUCTION

1. Les origines du guide

Ce guide trouve son origine dans différents constats:

I. Quand on parle d'échange de personnes dans la coopération internationale, il s'agit en général de l'envoi, par une organisation basée au Nord et spécialisée dans le domaine, de volontaires¹ qui vont travailler dans une structure au Sud pour transférer des compétences. Les volontaires bénéficient en même temps d'un enrichissement en expériences professionnelles et en relations humaines. Bien qu'il existe des relations d'échange de professionnels du Sud avec d'autres pays du Sud ou avec le Nord, elles sont relativement peu abordées dans ce contexte de volontariat, sauf quelques exceptions.²

II. Or, des profonds changements ont eu lieu ces dernières années concernant la répartition des savoirs et compétences, qui ne se trouvent plus uniquement au Nord, mais se trouvent également au Sud. Ce fait a des répercussions directes sur le concept d'échange de personnes dans la coopération internationale. Un élargissement de la réflexion sur l'échange de personnes à différents niveaux comme un des instruments de la coopération internationale est utile.

III. L'organisation CEAS pratique depuis une vingtaine d'années des échanges de personnes Sud-Nord et Sud-Sud³. Des expériences ont pu être acquises et la capitalisation de celles-ci (leçons tirées) a contribué à élaborer ce guide. Unité et Comundo (E-changer) sont étroitement liés à cette démarche qui devrait permettre d'améliorer cet instrument de coopération. Le document est mis à disposition du réseau CEAS, mais aussi du Fédérésó, des membres d'Unité et d'autres organisations intéressées par l'échange de personnes Sud-Sud et Sud-Nord.

IV. L'origine se trouve aussi dans un mandat qu'Unité avait donné en 2011/12 au rédacteur responsable pour faire une étude sur la qualité managériale du CEAS – Suisse⁴. Une des recommandations portait sur : « L'échange Sud-Sud, en tant qu'outil de la coopération par l'échange de personnes particulièrement innovateur et d'enrichissement mutuel très fructueux pour les parties impliquées, est à renforcer. Pour faire cela, le CEAS devrait préparer un concept et définir les procédures. » La capitalisation effectuée et le présent guide répondent largement à cette recommandation.

¹ Dans la terminologie d'Unité, il s'agit d'un travail de volontaires réalisé dans le cadre de la coopération par l'échange de personnes. Les volontaires (en allemand Freiwilliger /Fachperson) sont appelés Cooper-acteurs/actrices par l'organisation Comundo (E-changer)

² Voir dans la bibliographie quelques références.

³ L'organisation Comundo - E-changer qui traditionnellement pratique les échanges Nord-Sud, a lancé récemment un projet pilote d'échange Sud-Nord (voir référence dans la bibliographie). Ce projet a récemment été évalué par D-E. Fino/L. Soler, Mandat d'étude sur le rôle des personnes en échange du Sud, 31 mars 2015.

⁴ DESK STUDY, Centre Ecologique Albert Schweitzer Neuchâtel (CEAS), Management de qualité, Echange de personnes dans la coopération internationale, Daniel Fino Genève/UNITE - Berne, 06.02.12

2. Le champ couvert, les acteurs, les objectifs et la démarche utilisée

Il s'agit ici d'échange de personnes qui travaillent au sein d'organisations de développement (associations, coopératives, services publics décentralisés), lesquelles sont en relation avec des organisations du même type dans le même pays, dans la sous – région ou sur le plan international. Ce sont souvent des organisations qui sont liées au sein de réseaux.

Les collaborateurs des organisations sont les premiers acteurs de l'échange et ce sont les organisations qui encadrent et organisent l'échange. Les deux, les personnes et les organisations, bénéficient de l'échange.

Le concept d'échange, partagé par tous les acteurs, renvoie à des mots-clés et se réfère à des idées de réciprocité, d'intérêt mutuel, de solidarité, d'interculturalité, de partage de savoir, d'expériences et de compétences entre les personnes et organisations impliquées. Est visée le développement de capacités humaines, professionnelles et organisationnelles qui s'insèrent dans cette logique.

Les thématiques de l'échange peuvent porter sur des contenus techniques et/ou gestionnaires/institutionnels. Un objectif important peut également être une meilleure compréhension par le coopérant du Sud du système d'aide au Nord. Ceci afin de faciliter un accès plus équitable aux acteurs du Sud au sein de ce système et une meilleure valorisation de la diversité des compétences disponibles au Sud.

Les types d'échange peuvent prendre la forme, soit

- a) d'un stage, d'une formation appliquée, de visites structurées, mais aussi
- b) d'appui – conseil, de prestations, d'audit.

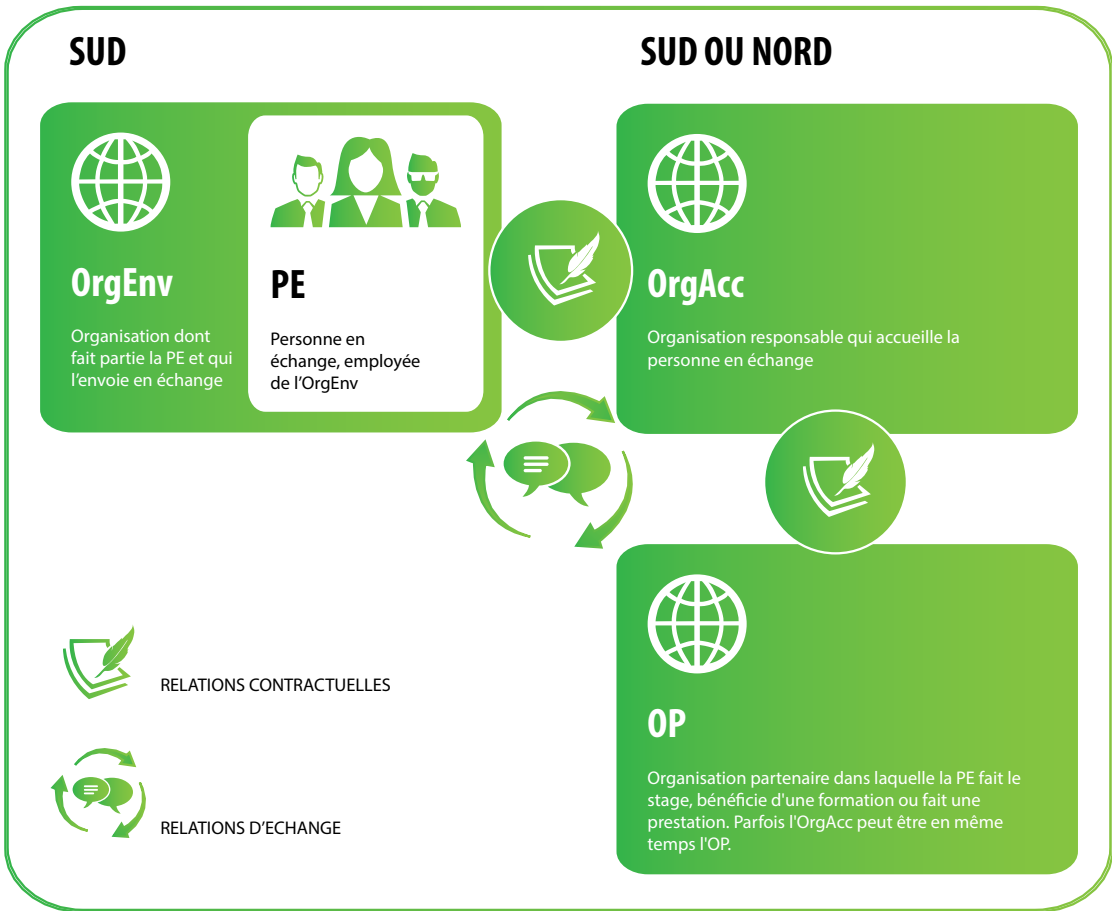
Même si dans le type a), la personne en échange est plutôt dans une situation d'« apprenant » alors que dans le type b) le rôle de "fournisseur de savoir" est prévalant, dans le concept d'échange de personnes, l'enrichissement et l'interaction humain est un élément central dans les deux types d'échange. C'est une vision de gagnant – gagnant. Les deux formes d'échange nécessitent des termes de référence/cahier des charges précis.

Les coûts⁵ liés à un tel échange de personnes peuvent être couverts par le budget de fonctionnement de l'OrgEnv, l'OrgAcc/OP ou dans le cadre d'un projet spécifique financé par un bailleur de fonds.

Si, pour l'échange de personnes Nord-Sud, les différentes organisations basées au Nord disposent des procédures détaillées quant aux démarches à respecter (pour la préparation, la formation avant le départ, l'établissement des contrats et des cahiers des charges, la planification, la manière de suivre et rendre compte, etc.), il n'en est pas de même pour les échanges Sud-Sud et Sud-Nord. Certes, les connaissances et les outils utilisés pour les échanges Nord - Sud peuvent être utiles et en partie transférables, mais le présent guide se focalise sur des spécificités de contextes au Sud et sur des organisations qui ne sont pas spécialisées dans l'échange de personnes, mais qui pratiquent cette forme de coopération comme un moyen parmi d'autres pour renforcer les capacités de leurs ressources humaines et de leur organisation. Dans cette perspective, une attention particulière est portée sur la phase d'identification et de préparation de l'échange de personnes.

Schématiquement, voici ci-contre les **principaux acteurs** impliqués dans ce modèle de coopération, leurs fonctions et les relations entre eux :

⁵ Il s'agit de l'indemnisation de frais effectifs de voyage et de séjour, d'éventuelles compensations (pertes de gains), ainsi que de frais de matériel, qu'un tel échange occasionne. Dans ce concept, il n'y a pas le paiement d'honoraires qui s'ajouteraient à des salaires que les PE perçoivent déjà.



Acteurs, fonctions et relations dans des échanges Sud-Sud ou Sud-Nord

Les **effets (outcomes)** visés de ce guide sont:

- I. Les organisations qui font recours à cette forme de coopération bénéficient pleinement des compétences mobilisées par l'échange de personnes et sont renforcées.
- II. Les personnes en échange ont leur horizon ouvert, ont acquis des nouvelles expériences professionnelles et humaines, sont innovatrices et mobilisent leur entourage.⁶

Les **résultats (outputs)** concrets envisagés avec le guide sont:

- I. La démarche d'échange de personnes est «professionnalisée»: chaque acteur connaît son rôle et peut ainsi répondre aux attentes;
- II. Les organisations intéressées par l'échange de personnes disposent d'indications précises qui leur sont utiles pour préparer, mettre en œuvre et valoriser les projets d'échange de personnes;
- III. Les personnes en échange sont pleinement partie prenante de la démarche et peuvent s'y engager en ayant une bonne connaissance de tout le processus.

Quant à la **démarche** qui a été utilisée pour élaborer ce guide, un input important provient du CEAS, qui, en questionnant sa propre expérience en matière d'échange de personnes Sud-Sud et Sud-Nord tente ici d'en tirer des enseignements⁷. Pour faire cela, le CEAS a mandaté une enquête⁸ réalisée en septembre 2014 auprès d'une quinzaine de personnes qui ont pratiqué des échanges S-S et S-N, ainsi que des responsables dans la structure CEAS.

Sur la base des résultats de cette enquête⁹, un atelier s'est tenu en Suisse début novembre 2014¹⁰ pour faire une première discussion sur les questions de fond qui se posent pour l'échange de personnes S-S et S-N. Un atelier similaire s'est tenu ensuite à Ouagadougou fin novembre 2014¹¹ pour approfondir toutes les questions soulevées dans l'enquête de septembre 2014 et lors de l'atelier en Suisse afin de dégager les principaux éléments pouvant entrer en ligne de compte pour l'élaboration du guide.

Lors de l'atelier de Ouagadougou, après des échanges en plénière, deux groupes se sont constitués: l'un a travaillé sur les éléments clés à retenir pour les échanges S-S, et l'autre pour des échanges S-N.

Ce processus participatif, permettant d'inclure dans la réflexion sur le guide l'avis des personnes en échange ayant fait chacune ses expériences, s'est avéré très riche et indispensable pour élaborer le guide. D'abord, nous avons pu partir de réalités vécues, et ensuite, en mettant les personnes autour d'une table pour en discuter collectivement lors des ateliers, il a été possible de partager les expériences (tant positives que certaines faiblesses). Ces ateliers ont aussi permis de relativiser certaines frustrations qui avaient été ressenties lors de l'échange mais qui, avec le temps passé, ont pu être analysées, lors de l'atelier, avec sérénité et finalement être transformées en propositions concrètes. Il s'agissait essentiellement de questions logistiques/ matérielles, mais aussi des questions de communication et de transparence.

⁶ Il s'agira de fixer des indicateurs pour chaque projet d'échange.

⁷ Depuis 1998, le CEAS a une vingtaine d'exemples de personnes en échange de courte et moyenne durée. En ce qui concerne les échanges Sud - Sud, il s'agit notamment des échanges entre le CEAS Burkina-Faso, Sénégal et Madagascar.

⁸ Etude réalisée sous la direction de M. Paul Bayili. Le document est consultable auprès du CEAS.

⁹ Voir un résumé en annexe 1

¹⁰ Ont participé à l'atelier en Suisse: les responsables du CEAS Suisse et Burkina-Faso, le représentant du CEAS Suisse au Burkina Faso, une personne en échange S-N du Burkina Faso (à ce moment en Suisse) de Comundo, une des OP qui l'a accueillie en Suisse et pour laquelle elle a apporté du conseil, une ONG suisse intéressée par l'échange de personnes et le rédacteur responsable du guide.

¹¹ Ont participé à l'atelier de Ouagadougou: Le directeur du CEAS Burkina-Faso, un chef de département de CEAS, le représentant du CEAS Suisse au Burkina Faso, la représentante de Comundo au Burkina Faso, un Cooper-acteur de Comundo au Burkina-Faso (personne en échange N-S), cinq ex-personnes de CEAS en échange, M. P. Bayili (responsable de l'enquête) et son collègue, le rédacteur responsable du guide. Un compte-rendu de l'atelier est consultable auprès du CEAS.

Ce sont finalement à la fois les débats de fond et les échanges sur des questions pratiques - organisationnelles qui ont alimenté significativement le présent guide. Un premier draft, version du 15 décembre 2014, a été discuté avec les responsables du CEAS, de Comundo (E-changer), d'Unité et les participants de l'atelier de Ouagadougou avant de sortir la version finale.

2^{ème} partie : LE GUIDE

1. Le cadre réglementaire

Principe

Dès qu'une organisation envisage l'échange de personnes comme forme de renforcement des capacités, elle se dote d'un règlement à ce sujet.

Outil 1) **Le règlement sur l'échange de personnes** contient au minimum les éléments suivants:

1) Chaque projet d'échange se réfère à une fiche d'identification qui garantit l'insertion du projet dans la planification pluriannuelle /annuelle de l'organisation.

2) Lors de la préparation concrète du projet, le budget et le financement sont arrêtés. En outre, les ressources humaines et le temps de travail estimatif pour l'accompagnement de la PE sont définis. Enfin, un référent pour la PE est désigné.

3) Des termes de références (TdR) sont établis d'une manière participative par l'OrgEnv, la PE et l'OrgAcc. Les TdR définissent le contenu de l'échange, le programme et le calendrier, les responsabilités.

4) Les termes de référence font partie intégrante du contrat d'échange entre l'OrgEnv, l'OrgAcc et la PE.

5) Le contrat contient une clause qui garantit pour la PE de pouvoir se réintégrer dans l'OrgEnv à la fin de l'échange.

6) La PE s'engage à rester au moins (délai à fixer) dans l'OrgEnv une fois de retour de l'échange. Si elle décide de quitter l'organisation avant cette échéance, un remboursement partiel des frais de l'échange peut être envisagé.

7) Avant le départ en échange, l'OrgAcc, d'entente avec l'OrgEnv, a arrêté les conditions d'accueil pour la PE. Cela concerne non seulement le logement, mais également tous les éléments susceptibles de poser des problèmes interculturels ou d'être interprétés comme des éléments de standing témoins d'un niveau de considération reconnu à la personne. Ces aspects doivent être discutés avant le départ, afin de prévenir au maximum les malentendus.

8) En ce qui concerne les frais de nourriture, le principe est la prise en charge des 3 repas par jour par les organisations impliquées (principalement l'OrgAcc et/ou OP). Cette couverture peut se faire par la prise de repas en nature (par exemple dans une famille) ou sous forme monétaire (remboursement des frais effectifs ou montant forfaitaire).

9) Les frais de visa, d'assurances et de déplacements non privés sont remboursés, si déboursés par la PE, sur présentation des pièces justificatives.

10) Est prévu un argent de poche/jour forfaitaire pour couvrir les petites dépenses (communication, loisirs,...) personnelles de la PE.

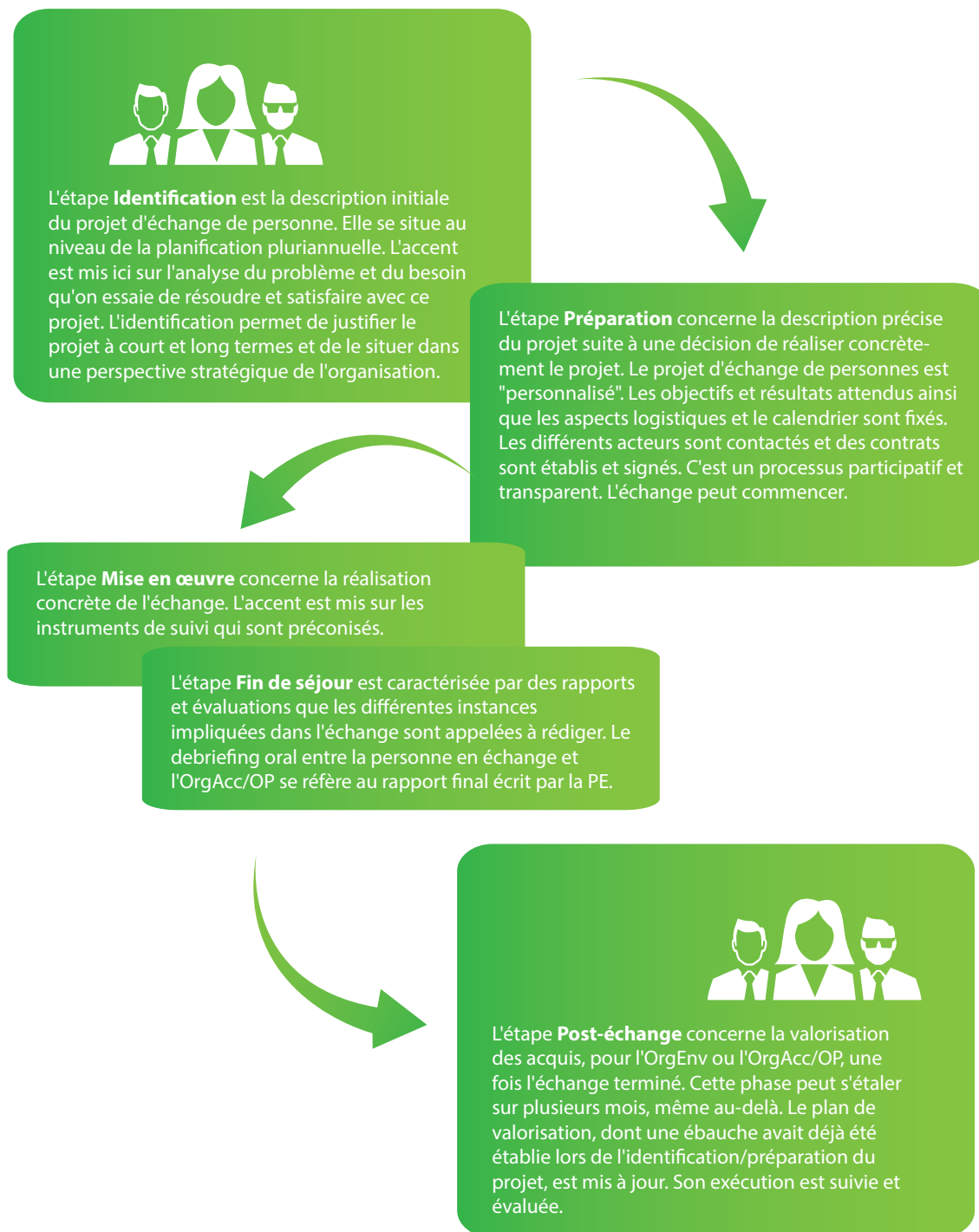
11) Le salaire continue d'être payé à la PE pendant l'échange. Avant le départ, des dispositions particulières peuvent s'avérer nécessaires quant aux modalités de versement du salaire pendant la période de l'échange.

12) L'OrgEnv et l'OrgAcc soutiennent la PE dans sa préparation à l'échange, notamment en ce qui concerne les aspects interculturels de l'échange.

NB : Dans le cas d'échanges S-S avec facilitation d'une ONG du Nord, les responsabilités peuvent changer, en particulier les flux financiers.

2. La vue d'ensemble des étapes pour pratiquer l'échange de personnes

On peut distinguer 5 étapes qui nécessitent chacune une attention particulière. Après la présentation succincte de chaque étape suivront plus de détails dans les pages suivantes et des outils pratiques.



Les 5 étapes de l'échange de personnes

3. L'étape IDENTIFICATION

Principes

- Les éléments se référant à la phase d'identification sont contenus dans la fiche d'identification (voir modèle ci-dessous). L'établissement de la fiche d'identification relève de la responsabilité de l'OrgEnv.
- En résumé, la fiche contient le contexte, la problématique, l'analyse des compétences au sein de l'organisation et le besoin qui justifie le choix de l'échange de personnes comme moyen pour renforcer les capacités de l'organisation.
- Un choix doit être fait si l'échange peut se faire dans le pays même, dans un autre pays du Sud ou s'il est pertinent d'envisager un échange S-N. Dans tous les cas, il faut prospector d'abord si l'échange de personnes peut se réaliser au sein du réseau dont l'OrgEnv est membre.
- Dans la fiche sont définis les objectifs (à court et long termes) et un plan de valorisation qui sera mis en route une fois l'échange réalisé. Cela peut aussi impliquer des équipements /matériaux ou d'autres ressources qu'il faudrait prévoir.
- A ce stade de l'identification du projet, l'OrgEnv doit déjà avoir fixé les conditions matérielles qui sont accordées pour l'échange de personnes. Ces éléments logistiques sont arrêtés dans le règlement (voir point 1 du guide).
- Tous ces éléments permettent d'élaborer un cadre budgétaire et une réflexion/proposition sur les modalités du financement.
- La fiche d'identification est le document de référence pour l'inscription de l'échange de personnes dans la planification pluriannuelle ou annuelle.



Outil 2) **Fiche d'identification** pour un projet d'échange de personnes (établie par l'OrgEnv)

1. Nom de l'organisation	
2. Département / Secteur / Domaine	
3. Ressources humaines existantes: Nombre, Profil, Compétences	
4. Contexte, expériences faites et analyse du problème / besoins de l'OrgEnv et de la PE (Justification du projet d'échange)	
5. Solutions étudiées et solution retenue (projet réalisé dans le pays, dans un autre pays du Sud, au Nord; contacts et renseignements déjà pris; calendrier prévu)	
6. Objectif de l'échange (Output, pendant l'échange) et effet souhaité (Outcome, après l'échange)	
7. Plan de valorisation (avec une première esquisse des investissements, équipements et autres ressources à prévoir au terme de l'échange)	
8. Coûts et financement (de l'échange)	

4. l'étape PREPARATION

Principes et acteurs responsables

- Elle démarre au moment où la décision est prise de réaliser l'échange et la PE est choisie.
-> Après concertation de l'OrgAcc et la PE, la décision est prise par l'OrgEnv
- Le 1er pas est la confirmation (ou la précision) concernant l'objectif de l'échange en se référant à la fiche d'identification.
- Le 2ème pas consiste à élaborer le programme, le calendrier précis, à confirmer le budget, à arrêter les dates de début et de fin de l'échange, la répartition des responsabilités.
-> Input important de l'OrgAcc qui concerte des OP potentielles. Une fois le programme arrêté, ces derniers prennent un engagement écrit (contrat ou lettre d'engagement) pour la future collaboration (voir modèle ci-après).
- Le 3ème pas: la définition des conditions matérielles et logistiques
-> Conformément au règlement (voir point 1), les conditions matérielles et logistiques sont arrêtées entre l'OrgEnv et la PE, ainsi que la répartition des tâches concernant l'organisation du voyage (achat de billets d'avion, demande de visa, assurances,...).
- Le 4ème pas est l'établissement des termes de référence et du contrat entre les trois parties (voir modèle ci-après)
-> Les trois parties (OrgEnv, OrgAcc et PE) signent le contrat.
- Tout au long de la phase préparation, la PE se prépare personnellement pour l'échange.
-> La PE est responsable pour sa préparation personnelle (vie dans un contexte culturel différent, nécessités vestimentaires, contact avec ceux qui ont déjà participé à de tels échanges, recherche documentaire sur le pays d'accueil,...) et prend les contacts nécessaires. Elle est soutenue par l'OrgEnv et l'OrgAcc.



Outil 3) **Contrat et termes de référence** entre OrgEnv - OrgAcc - PE

Le contrat dans le cadre de l'échange de personnes ne diffère pas d'un contrat habituel de stage ou de formation. Il ne s'agit clairement pas d'un contrat de travail avec rémunération, car il n'y a pas de revenus /honoraires versés. Ceci est important à préciser car l'échange ne nécessite pas de permis de travail et il n'y a pas d'imposition fiscale.

Contrat d'échange de personnes

entre

L'OrgEnv (Nom, Adresse et nom de la personne responsable):

.....

et

L'OrgAcc (Nom, Adresse et nom de la personne responsable):

.....

concernant le séjour d'échange de la PE

M./Mme (Nom, Adresse), co - signataire:

1. Objet du contrat

Ce contrat règle le séjour d'échange de M/Mme

2. L'objectif général de l'échange

L'échange vise l'acquisition d'expériences professionnelles utiles pour la PE et l'OrgEnv. Pour les objectifs spécifiques, le programme et les détails de l'échange: voir les termes de référence annexés qui font partie intégrante du contrat.

3. Responsabilités

L'OrgAcc est responsable du bon déroulement du séjour de M/Me. Elle est la répondante directe de la PE. Toutes décisions relatives au séjour d'échange sont prises en concertation entre les trois parties. En cas de litige, ce sont les OrgEnv et l'OrgAcc qui prennent ensemble la décision.

3. Durée de l'échange

4. Date de démarrage

5. Le/les lieux de séjour

6. Couverture assurance accident - maladie

7. Les modalités logistiques

Hébergement, repas, argent de poche, prise en charge des frais de déplacement.

Date, lieu et signatures:



Outil 3.1) **L'Annexe au contrat: Les termes de référence**

1. Contexte, problématique et expériences qui sont à la base du projet d'échange et le justifie (se référant au point 4 de la fiche d'identification)	
2. Objectif de l'échange / résultats attendus de l'échange (se référant au point 6 de la fiche d'identification). A titre d'information, sont aussi mentionnés les effets souhaités une fois l'échange terminé.	
3. Le programme de l'échange: Calendrier jour/ semaines, lieu et OP à visiter, contenu de la visite,... (Si des informations manquent, le programme pourra être détaillé et complété au début de la phase de mise en oeuvre)	
4. Répartition des responsabilités	<ol style="list-style-type: none"> 1. OrgEnv: 2. OrgAcc: 3. PE: 4. OP:
5. Suivi et reporting	<p>La PE assure le suivi écrit de la mise en oeuvre du programme. Elle utilise la fiche de suivi. A intervalle régulier, une réunion a lieu entre la PE et l'OrgAcc/OP avec PV écrit.</p> <p>Deux jours avant la fin de l'échange, un rapport final est établi par la PE qui sert de base pour la discussion finale avec l'OrgAcc. Celle-ci et les OP font également un rapport écrit sur l'échange.</p>
6. Principe général	<p>Si une des parties constate des problèmes dans la mise en oeuvre des termes de référence, elle s'engage à en informer immédiatement les autres parties pour trouver une solution. En cas de conflits/litiges, des solutions à l'amiable sont privilégiées.</p>



Outil 4) **Indication pour le contrat ou lettre d'engagement** entre l'OrgAcc et l'OP

Un simple contrat ou une lettre d'engagement de la part de l'OP permet de clarifier l'objectif, les attentes et le programme spécifique de cette «sous-traitance» de l'échange à une OP. Sont annexés au document, pour information, les termes de référence de l'échange.

5. l'étape MISE EN OEUVRE

Principes et acteurs responsables

• Lors du démarrage de l'échange, il est très important d'organiser **l'accueil** qui concerne 2 aspects: **l'objectif** et le **programme de travail**, qui sont confirmés ou mis à jour (en se référant aux termes de référence).

-> L'OrgAcc désigne un/e collaborateur/-trice comme personne de contact pour la PE.

-> L'OrgAcc et la PE. S'il y a un changement significatif comparé aux termes de référence initiaux, la proposition des nouveaux termes de référence doit être négociée avec l'OrgEnv.

• Toutes les **questions pratiques liées au contexte nouveau** pour la PE sont traitées: l'organisation logistique du séjour (hébergement et nourriture), le cadrage géographique, les principaux us et coutumes, les modalités de déplacement, les coordonnées pour des contacts d'urgence (médical, sécurité,...), le langage, ...

-> Responsables : L'OrgAcc et la PE

• Pour toute **implication d'une OP dans l'échange**, un accord écrit est nécessaire (voir indication dans le chapitre précédent sur la préparation)

-> Responsables : L'OrgAcc et l'OP

• Comme mentionné dans les termes de référence, la PE suit la mise en œuvre du programme à l'aide d'une **fiche de suivi** (voir exemple ci-après).

-> Responsable : PE

• A intervalle régulier, des **séances de suivi** sont organisées pour faire le point sur l'avancement du programme. Pour chaque séance, un bref procès verbal est établi (voir fiche ci-après).

-> Responsables : OrgAcc et PE



Outil 5) **Fiche de suivi**

La fiche de suivi est une sorte de carnet de bord dans lequel sont mentionnés toutes les activités / événements dès qu'ils se réalisent. Il est conseillé d'effectuer les inscriptions quotidiennement ou hebdomadairement (cela dépend du programme établi). Le plus simple est de reproduire le programme prévu (en jaune) et de garder une colonne pour les inscriptions des activités /événements effectivement réalisés et une colonne pour des observations.

Cette colonne est très importante car elle permet de garder en mémoire des informations pertinentes (par exemple une innovation découverte, une personne ressource rencontrée particulièrement intéressante, une procédure /type de fabrication qui inspire une idée, mais aussi un changement du programme, des remarques concernant l'encadrement, etc.).

Fiche de suivi pour la PE:			
Date	Programme prévu (exemple fictif)	Programme réalisé	Observations
01.05.14	Travail au siège OrgAcc		
02.05.14	Rencontre avec XY		
03.05.14	Conférence à la com- mune		
.....			
05.05.14	Première séance de suivi		
ou			
Semaine 1	Séjour chez l'OP 1 pour suivre fabrication de xy		
Semaine 2	Séjour chez l'OP 2 pour suivre chantier xy		
.....			



Outil 6) **Canevas du PV des séances de suivi**

Pour chaque séance de suivi, la PE dispose comme source d'information de la fiche de suivi. Le PV de la séance peut être rédigé par le représentant de l'OrgAcc ou la PE.

Date de la séance:

Participants:

Responsable du PV:.....

Objectifs de la séance:

- 1) Revue de la semaine passée (comparant ce qui était prévu et ce qui a été fait) et de son organisation
- 2) Discussion sur le programme de la semaine prochaine, son contenu et l'organisation
- 3) Prise de décisions / dispositions particulières

Points discutés:

Eventuelles décisions prises:

Signatures des participants:

6. L'étape FIN DE L'ECHANGE

Principes

Il est conseillé d'organiser la date du debriefing (clôture) de fin de séjour à l'avance. Il faut donc prévoir dans le planning une journée (ou une demi-journée) de temps pour la PE pour rédiger le rapport final. Afin de permettre à l'OrgAcc de prendre connaissance du rapport avant la réunion de clôture, le rapport devrait lui parvenir au plus tard 2 jours avant cette réunion de clôture.

La tâche concrète pour la PE consiste à rédiger un rapport de fin de séjour en se référant au programme, aux termes de référence, à la fiche de suivi et aux PV. Un canevas de rapport se trouve ci-dessous.

Ce rapport constitue la base pour l'entretien de fin de séjour qui a lieu avant le départ de la PE. Une fois le séjour d'échange terminé, les OrgAcc et OP rédigent également un rapport de l'échange qu'elles font ensuite parvenir aussi à la PE. Le canevas recommandé ne diffère pas fondamentalement du canevas proposé ci-dessous.

L'OrgAcc délivre une attestation pour la PE dans laquelle sont brièvement mentionnés l'objectif de l'échange, le programme réalisé et les dates et confirmant que la personne a effectué l'échange pendant la période indiquée.



Outil 7) Canevas pour rédiger le **rapport final**

Rapport de fin de séjour

PE:

Durée du séjour:.....

Annexes: Termes de référence et programme du séjour

A) Observations sur le programme réalisé:

Il s'agit ici de faire une synthèse de la fiche de suivi: Quel a été finalement le programme réalisé? Quels étaient les moments saillants du programme réalisé? Comment ça a marché? La PE peut faire une analyse SEPO, en s'exprimant sur :

Qu'est-ce qu'elle considère comme ayant été des éléments de succès?

Qu'est-ce qu'elle considère comme ayant été plutôt des faiblesses, problèmes, voir échecs?

Est-ce qu'elle voit des opportunités, des potentialités à ne pas manquer si une telle expérience devait se répéter dans le futur?

Quels sont les limites, les obstacles à ce genre de projet d'échange?

B) Observations sur les objectifs qui avaient été fixés (dans la fiche d'identification et les termes de référence) et le résultat obtenu:

Pour le séjour d'échange, des objectifs avaient été fixés initialement: l'acquisition de savoir, de compétences, de nouvelles expériences utiles pour son travail, ou le transfert de connaissances et compétences, etc. La PE essaie ici de faire une appréciation du résultat obtenu par le séjour en réfléchissant à ce qu'elle va en tirer comme profit pour son travail qu'elle va faire une fois de retour dans son institution. Dans ce chapitre du rapport, la PE va certainement aussi réfléchir sur les conditions à créer pour pouvoir mettre en oeuvre l'expérience vécue.

C) Observations générales: Comment la PE a vécu les relations interculturelles? Quels sont les enseignements qu'elle en tire? Y-a-t-il des recommandations générales qui peuvent être faites?

7. L'étape VALORISATION DES ACQUIS (post-échange)

Principes

Dès que la PE est de retour, une réflexion doit se faire pour la valorisation des expériences acquises lors de l'échange .

La première étape consiste à faire une restitution de l'échange auprès, d'abord, du responsable hiérarchique de la PE, et ensuite des collègues de travail du département où la PE travaille. Le document de référence est le rapport final de la PE.

La deuxième étape est l'élaboration d'un plan détaillé de valorisation qui se réfère au plan initial qui avait été fait lors de l'établissement de la fiche d'identification et qui doit, maintenant que l'échange est terminé, être mis à jour. Ce sont les responsables de l'organisation avec l' "ex-PE" qui élaborent ce plan.



Outil 8) Le plan de valorisation des acquis:

Les éléments de ce plan peuvent concerner:

- L'organisation du travail et le management (système de suivi - évaluation),
 - Les procédures et méthodes de gestion,
 - Les techniques,
 - L'équipement utilisé,
 - L'offre de prestation,
 - La documentation,
 - Le marketing,
 - Les modes de communication /relations extérieures,
- etc.

Ce plan contient des indicateurs qui permettent de mesurer les effets de sa mise en œuvre. Il est évalué périodiquement et un rapport final d'exécution est transmis aux différents partenaires impliqués dans l'échange.

Pour les OP du Nord qui ont bénéficié d'un appui-conseil d'une PE, la démarche est la même: un plan de valorisation des acquis doit être élaboré pour tirer le maximum de profit de l'échange.

3^{ème} partie : CONCLUSION

Ce guide a été conçu pour que des organisations, qui veulent se lancer dans la démarche d'échange de personnes, puissent bénéficier d'expériences déjà faites dans ce domaine. Il a donc une orientation très pratique et il est porté par le souci de fournir des instruments applicables. Nous sommes conscients que pour certains cas, il ne sera pas forcément possible de suivre à la lettre les consignes, formulaires et schémas. Mais ce qui importe le plus est de respecter la logique de la démarche avec quelques points saillants qui sont notamment :

- La préparation approfondie du projet en amont
- La réflexion précoce sur les effets escomptés (valorisation des acquis) une fois le projet terminé
- La participation de tous les acteurs tout au long du processus
- Le rôle capital du partenariat entre les organisations impliquées
- La mise en place d'un système de suivi du projet permettant d'évaluer et tirer les leçons

En utilisant le guide on peut améliorer l'efficacité de cette forme de coopération assez particulière et innovatrice qu'est l'échange de personnes. Outre l'intérêt qu'il représente pour les organisations et les personnes en échange impliquées, l'application du guide permettra de montrer des résultats et faire la démonstration que cette forme d'échange peut effectivement améliorer les capacités tant humaines, professionnelles et organisationnelles des acteurs concernés.

ANNEXE: Résumé du rapport de l'enquête

Principaux constats faits dans le rapport de M. Bayili suite aux entretiens réalisés avec le personnel du CEAS Burkina ayant participé à des échanges S-S ou S-N:

Pour la phase "identification" du projet d'échange:

Les projets se sont réalisés dans une perspective de renforcement des capacités, acquisitions de connaissances et partage d'expériences.

Les objectifs sont fixés, mais pas toujours formalisés et intégrés dans une planification et les implications du projet à long terme (après le retour de la PE) ne sont pas identifiées à l'avance.

Pour la phase "préparation" du projet d'échange:

L'organisation et les responsabilités ne sont pas toujours fixées dans un document écrit.

Les informations fournies (sur les conditions d'hébergement, la prise en charge,...) ne sont pas toujours complètes.

Pour la phase "mise en œuvre" du projet d'échange:

Les projets d'échange se sont déroulés conformément aux objectifs techniques.

La qualité de support et l'accompagnement ainsi que la présence d'un répondant pendant l'échange ont hautement satisfait les participants.

Il n'y avait pas suffisamment de suivi écrit (surtout oral)

Pour la phase "fin de séjour" du projet d'échange:

Debriefing oral, mais pas obligation de rapport écrit en fin de mission.

Pour la phase post-échange /valorisation de l'échange:

Malgré le fait que les échanges ont été bénéfiques pour les personnes enquêtées, la valorisation des acquis ne s'est pas faite d'une manière systématique.

Il y a eu peu de partage des expériences avec les collègues, limité au supérieur hiérarchique.

En résumé, il ressort du rapport de M. Bayili, que les personnes enquêtées font globalement deux constats:

D'une part, elles déplorent des insuffisances concernant "... les informations sur l'hébergement et les modalités de prises en charge qui ont été données seulement une fois arrivé sur place". C'est d'ailleurs largement ces insatisfactions sur les questions logistiques qui ont poussé certaines PE à suggérer que pour le futur, un guide ou une brochure pourrait clarifier la situation.

D'autre part, il est important de souligner que les réalités vécues par les PE qui ont participé à l'enquête, ont été jugées très positives:

"Le premier constat qui se dégage est que les missions de courtes durées effectuées par les agents de CEAS Burkina dans le cadre des échanges Sud-Nord ont eu un effet positif sur les projets et programmes de la structure. Le CEAS Burkina est devenu de nos jours un centre d'expertise avec un personnel de qualité. Mais il faut reconnaître qu'entre la fin d'une mission d'apprentissage et l'obtention des premiers résultats, le chemin est suffisamment long et souvent entaché de nombreuses difficultés.

Ces différents apprentissages ont permis entre autres la fabrication d'une gamme variée en cosmétique et savonnerie, la mise en place d'une unité de production de miel, le projet de mise en place de système photovoltaïque, la fabrication de frigo solaire, le programme sur les pratiques agroécologiques, la mise en place d'une démarche qualité pour le séchage des mangues (prix de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine). Les échanges ont permis également d'améliorer les modules de formations en apiculture, en cosmétique, en savonnerie etc. Ces différents modules ont permis d'animer des séances de formation au profit d'un groupe cible donné. Selon ... « la formation que j'ai reçue m'a permis d'améliorer mes modules de formation et organiser plusieurs séances de formation au profit des producteurs de miel. Les résultats sont très satisfaisants sur le terrain ». Même son de cloche pour, spécialiste cosmétique « ma formation en Suisse et en France m'a permis de proposer une gamme variée de pommades, de crèmes et de laits corporels. Et également d'animer par an deux ou trois sessions de formations au profit des partenaires locaux»."

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Daniele-Enrico Fino, DESK STUDY, Management de qualité, Echange de personnes dans la coopération internationale, Genève/UNITE - Berne, 06.02.12

P. Paul Bayili et Simon Zougmore, Etude pour la réalisation d'un guide méthodologique sur l'échange de personnes dans la coopération internationale, Ouagadougou / Neuchâtel, Octobre 2014

E-changer-Comundo, Projet pilote d'insertion Sud-Nord, Dossier pour les organisations partenaires en Suisse, Fribourg, 27.06.2014

Lei Ravelo Jenny, South - South Volunteering: From one developing country to another, 12th of September 2014, <https://www.devex.com/news/south-south-volunteering-from-one-developing-country-to-another-84320>

Unité, Présentation website: www.unite-ch.org/fr

Unité, Publications: www.unite-ch.org/fr/publications

Unité, Personelle Entwicklungszusammenarbeit, Entwicklung mit menschlichem Antlitz, Bern, 2004

Martin Schreiber, Unité, Arbeitsdokument zum Unité - Südseminar Nicaragua (November 2014), Bern, 05.08.14

VSO, South to South Volunteering, The Case of VSO, IVCO (Website "[PDF] South to South Volunteering - FORUM ids")

Les cahiers du ceas

Les cahiers du ceas

« Les cahiers du **ceas** » sont édités par le Centre Ecologique Albert Schweitzer. Ils sont destinés à capitaliser et diffuser les expériences que l'ONG accumule depuis 1980 en Afrique et en Suisse.



Centre Ecologique Albert Schweitzer
Rue des Amandiers 2 - CH-2000 Neuchâtel - Suisse
T. +41 (0)32 725 08 36 - F. +41 (0)32 725 15 07 - info@ceas.ch
www.ceas.ch, www.facebook.com/ceas.ch
CCP : 20-888-7
Banque Coop, IBAN : CH89 0844 0429 7432 9017 2

