



Rapport de recherche

2019

Public access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

---

Profils et pratiques des acteurs de la coopération internationale en  
éducation. Le cas des coopérants basés en Suisse

---

Lauwerier, Thibaut

**How to cite**

LAUWERIER, Thibaut. Profils et pratiques des acteurs de la coopération internationale en éducation. Le cas des coopérants basés en Suisse. 2019

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:116537>

© The author(s). This work is licensed under a Other Open Access license

<https://www.unige.ch/biblio/aou/fr/guide/info/references/licences/>

Last deposit update in Archive ouverte UNIGE on 15.03.2023 17:22



**UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**

FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE  
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

## **RAPPORT DE RECHERCHE**

# **Profils et pratiques des acteurs de la coopération internationale en éducation Le cas des coopérants basés en Suisse**

Thibaut Lauwerier, Université de Genève

Mars 2019

## RÉSUMÉ

Il existe une littérature abondante sur le rôle de la coopération internationale en éducation (CIE). Toutefois, encore trop peu de recherches vont au-delà de l'analyse des documents institutionnels produits par les organisations de coopération. Avec cette étude, nous avons comblé en partie cette carence en allant à la rencontre des acteurs de la CIE. Nous avons choisi de nous focaliser sur ceux basés dans les sièges. Cette recherche a l'avantage de traiter en profondeur, à partir d'un pays spécifique, la Suisse, les caractéristiques des profils et pratiques d'acteurs de la CIE, tout en soulignant les nombreux défis auxquels ils sont confrontés.

*There is an abundant literature on the role of international cooperation in education (ICE). However, still too little research goes beyond the analysis of institutional documents produced by the organizations. With this study, we have partially filled this gap by meeting with ICE actors. We have chosen to focus on those based in headquarters. This research has the advantage of dealing in depth, from a specific country, Switzerland, the characteristics of the profiles and practices of ICE actors while highlighting the many challenges they face.*

Mots-clés : coopération ; ONG ; développement ; éducation ; Suisse

Nous souhaitons présenter les résultats d'une recherche dont l'objectif était de mieux connaître les profils et les pratiques des acteurs<sup>1</sup> de la coopération internationale en éducation (CIE). Nous présenterons dans un premier temps le contexte de la recherche, ensuite, les résultats de celle-ci, et finalement, nous proposerons une conclusion qui mettra en lumière des pistes d'amélioration dans le domaine.

## 1. Contexte de la recherche

Cette étude s'inscrit dans une tradition de recherche appelée « ethnographie » dont la logique est d'examiner de manière approfondie les pratiques des institutions de développement international, ce que Bourguignon et Sundberg (2007) appellent l'ouverture de la « boîte noire » tant ces pratiques ont fait l'objet de peu d'études empiriques et restent très souvent opaques. La littérature portant principalement sur l'analyse des orientations et des moyens d'action des organisations de coopération à partir de leurs documents institutionnels (Lauwerier 2013), il est nécessaire d'aller à la rencontre des acteurs.

Nous nous sommes donc intéressé aux acteurs qui agissent au quotidien dans ces organisations afin de mettre en évidence leur profil et la manière dont ils travaillent pour au final mieux saisir la fragilité et/ou l'efficacité des actions menées par leur institution. Plus précisément, nous avons traité dans cette recherche des coopérants basés dans les sièges au Nord dont les réalités sont différentes de celles sur le terrain<sup>2</sup>. En effet, les acteurs au niveau du siège sont ceux qui vont généralement impulser les actions à mener sur le terrain ainsi que les conditions de leur mise en œuvre (budget, ressources humaines etc.). Les acteurs présents dans les bureaux régionaux ou nationaux, qui font l'objet d'une autre recherche en cours, vont plus se situer dans la négociation des actions pensées au niveau du siège et dans l'encadrement de la mise en œuvre (Eschenbacher 2011).

Adoptant une approche mixte quantitative/qualitative, nous avons récolté des données originales à l'été et à l'automne 2017 à partir de deux sources : des questionnaires et des entretiens. Dans un premier temps, nous avons soumis des questionnaires dont l'échantillon était limité, malgré le nombre d'acteurs sollicités et l'anonymisation annoncée des données. C'est déjà un résultat en lui-même en ce qu'il révèle, entre autres, une certaine méfiance à se dévoiler sur la thématique abordée comme l'ont déjà démontré d'autres recherches dans le domaine (Fresia, 2018). Cela est probablement à mettre en lien avec le fait que les institutions de CIE en Suisse ne sont pas si nombreuses. Et comme nous le verrons plus bas, elles dépendent souvent du financement de la Direction du développement et de la coopération (DDC). Donc pour ne pas entraver cette relation de dépendance, certaines structures ont préféré ne pas donner suite à notre sollicitation. Nous avons aussi eu quelques demandes de précisions sur le projet de recherche, voire même des remarques quant à l'illégitimité de celui-ci. Il est intéressant de constater que ce sont les représentants d'ONG relativement autonomes financièrement qui s'expriment le plus librement.

---

<sup>1</sup> Dans ce texte, le genre masculin est utilisé à titre épique.

<sup>2</sup> Parmi les répondants aux questionnaires, trois étaient des salariés locaux en Afrique subsaharienne d'une institution suisse. Nous avons choisi de garder leurs réponses (nous avons exclu par exemple celles sur les salaires) car hormis le fait que ces personnes ne siégeaient pas en Suisse, pour la plupart des aspects abordés, en particulier sur les pratiques, leur participation ne remettait pas en cause la validité des résultats.

Ainsi, seules 18 personnes ont accepté de participer à un questionnaire en ligne largement répandu (en anglais et en français), et six ont été volontaires pour effectuer un entretien d'approfondissement à l'issue du questionnaire. Vu les difficultés d'enquêter sur l'aide internationale, les entretiens et les questionnaires constituaient tout de même un choix judicieux et pragmatique (Ségolini 2018). D'ailleurs, c'est pour cela que nous avons choisi d'enquêter sur le cas de la Suisse car nous avons un accès facilité aux acteurs de la coopération de par notre affiliation à une université du même pays d'une part, et notre adhésion au Réseau Suisse Éducation et Coopération Internationale (RECI)<sup>3</sup> qui fédère un ensemble d'organisations de coopération.

Notre échantillon était principalement composé des représentants des organisations non gouvernementales (ONG) qui sont surreprésentés dans cette recherche (ils sont aussi les acteurs les plus importants numériquement dans la CIE). Une seule personne issue des organisations multilatérales a participé à notre étude. Nous n'avons pas eu de retour de la part d'acteurs de la coopération bilatérale, de la DDC en l'occurrence. Cela s'explique probablement par le fait que le personnel en charge de l'éducation depuis le siège en Suisse est peu nombreux : il y a donc, d'une part, la possibilité d'identifier rapidement les répondants, et d'autre part, une surcharge de travail qui empêche d'avoir du temps disponible pour la recherche (c'est un des résultats de cette étude).

Six axes ont été abordés pour saisir les profils et pratiques des acteurs de la CIE en Suisse. Pour ce qui est des profils, nous nous sommes intéressés à la formation et à l'expérience des acteurs de la CIE, puis dans un deuxième temps à l'insertion et à la carrière professionnelle de ces acteurs. Pour ce qui est des pratiques, nous avons traité des questions de décentration, d'appropriation (*ownership*) ou encore d'impact des actions. Précisons que nous avons mis en perspective le regard des acteurs de deux points de vue : nous avons mené l'enquête aussi bien sur les perceptions que les acteurs ont d'eux-mêmes que sur celles qu'ils ont de leur institution. Par ailleurs, nous avons considéré aussi bien des logiques internes que des interactions avec d'autres acteurs, et notamment les bénéficiaires des actions.

Avant de passer à l'analyse des résultats, précisons qu'une fois les données analysées, nous les avons soumis aux acteurs de la CIE par le biais d'un échange avec des membres du RECI rencontrés en mai 2018, et d'une présentation des résultats à travers une vidéo, y compris pour ceux qui n'ont pas participé à la recherche. Nous avons alors sollicité leurs réactions sur les premiers résultats en leur demandant s'ils étaient représentatifs de leurs réalités, et ce qui devait être révisé, voire approfondi. Les quelques remarques ont été prises en compte dans ce présent article, ce qui a permis de renforcer la recherche. Mais de manière générale, ces premiers résultats n'ont pas été remis fondamentalement en cause.

## 2. Formation et expérience

Dans un premier temps, nous avons souhaité questionner la formation et l'expérience des acteurs de la CIE en Suisse : est-ce que la formation suivie est utile pour travailler dans la CIE ? Est-ce que c'est également le cas pour l'expérience acquise ? Nous avons également souhaité aborder un aspect

---

<sup>3</sup> Le RECI a été un interlocuteur clé dans la diffusion de l'information sur cette recherche auprès des acteurs de la CIE en Suisse.

parallèle : est-ce que la recours à la recherche dans le domaine peut être un atout pour mobiliser de nouvelles connaissances ?

Concernant les niveaux d'études, nos résultats montrent une professionnalisation accrue puisqu'au minimum un master est requis pour travailler dans la CIE. Aussi, concernant le marché suisse de la coopération internationale, on sait que « 95 % des personnes à la recherche d'un emploi possèdent toujours un diplôme du degré tertiaire » (CINFO, 2015). L'entrée sans ce diplôme est peu probable à moins que les candidats aient une expérience pertinente substantielle.

Pour ce qui est des domaines de formation initiale choisis, nous voyons, sans surprise, que l'éducation vient en premier. Il est intéressant toutefois de constater que le *management* apparaît en deuxième position. Ont également été citées des formations en lien étroit avec ce domaine telles que la finance, l'informatique, la collecte de fonds, les RH ou le marketing. Ces derniers prennent une place croissante dans le fonctionnement des structures de coopération internationale : le managérialisme est devenu une préoccupation quotidienne centrale. Au-delà du fait qu'ils empruntent de plus en plus aux méthodes issues du monde de l'entreprise ou du *New Public Management* (Hibou, 2012 ; Queindec & Couprie, 2012), de plus en plus, pour pouvoir bénéficier de fonds, le personnel des ONG doit démontrer qu'il comprend et applique des pratiques de gestion conformes à celles de leurs agences donatrices (Roberts, Jones & Fröhling, 2005). D'où l'importance pour les structures de CIE d'avoir des personnes formées en ce sens, ce qui ne fait que marquer la professionnalisation de ces métiers. Cependant, Énée (2010) précise que cette tendance peut se faire au détriment des bénéficiaires des actions de coopération :

Les ONG valorisent davantage leur aspect communicationnel, préfèrent le signifiant au signifié et doivent prioritairement assurer la survie de leurs projets. Par conséquent, tout le monde semble profiter de ce développement. Tout le monde... sauf les bénéficiaires qui semblent passer finalement après toutes ces considérations (p. 12).

Les études de développement et les relations internationales sont aussi des filières qui ont été suivies par certains de nos interlocuteurs. En effet, ce qui a été mis en évidence davantage par les entretiens, c'est que les personnes qui ont fait ce choix avaient souvent pour intention de travailler dans le domaine de la solidarité internationale, sans avoir un secteur ou une activité spécifiques bien définis. D'ailleurs, une personne nous a confié que pendant ces études, « je me cherchais, c'était très éclectique » (E2). De ce fait, le secteur de l'éducation ne faisait pas l'objet d'une vocation particulière qui aurait poussé au choix du type d'études universitaires.

Les entretiens ont révélé la diversité des parcours de formation initiale qu'il est difficile de percevoir avec les seules réponses au questionnaire. Certains ont par exemple commencé par les sciences politiques, pour ensuite faire des relations internationales à un degré supérieur. D'autres ont débuté avec l'Histoire, pour ensuite se spécialiser dans les études de développement. Cela dit, cette diversité peut être vue comme positive : « Nous avons des équipes interdisciplinaires avec différentes expériences, et ça fonctionne assez bien » (E2).

Dans l'ensemble, la formation initiale constitue un avantage puisque plus de la moitié des personnes interrogées considère qu'elle leur a permis d'être outillées pour leur fonction. Autrement dit, les études suivies par les acteurs de la CIE répondraient en partie aux besoins dans le secteur. Comme le précise une des personnes interviewées, pour diriger une organisation de développement, la

formation initiale donne les outils nécessaires. A noter également qu'une formation en enseignement constituerait un atout, notamment pour agir au niveau des réformes pédagogiques : « D'avoir été enseignante, cela aide pour comprendre les réalités du terrain. Les didactiques, les méthodologies, la psychologie etc. » (E5). Toutefois, il n'est pas évident de faire de corrélation entre le domaine de formation initiale et l'avantage de cette formation pour la fonction. Par exemple, des personnes ont pu suivre un parcours « sciences de l'éducation » sans pour autant qu'ils en voient l'apport pour leurs activités de coopération. Il en va de même avec les autres domaines de formation.

C'est lorsqu'il s'agit de connaître de manière approfondie les problématiques éducatives du terrain que la formation initiale est plus limitée : « La plupart des masters en Suisse sont trop théoriques » (E4). Pour une autre personne, « la formation initiale n'a pas préparé pour le job. Les enfants ne réagissent pas de la manière que ce que nous avons appris à l'université » (E1). En particulier, les personnes ayant suivi un parcours généraliste n'ont « pas spécialement été exposées aux questions d'éducation » (E2). Y compris pour la gestion sur le terrain de projets, les étudiants ne sont pas confrontés aux réalités quotidiennes. Aussi, ce n'est pas parce que l'on est titulaire d'un doctorat que les connaissances et compétences sont mobilisables pour agir dans la coopération internationale en éducation. Cela dépend davantage du domaine dans lequel la formation a été suivie et de l'expérience acquise. D'ailleurs, bon nombre de personnes interviewées ont fait des stages déjà pendant leurs études, ce qui leur a permis, d'une part, d'acquérir de l'expérience pratique dans l'éducation, et d'autre part, de peaufiner leur choix de carrière comme nous l'évoquerons plus bas.

Découlent de ces premiers constats la nécessité ressentie par 16 des 18 personnes interrogées de compléter leur formation initiale avec une formation continue de plus d'une journée allant jusqu'à des formations diplômantes. Alors que l'éducation faisait l'objet des formations initiales de nombreux répondants, ceux-ci ont souhaité développer des compétences sur les questions de développement et de management, plus appropriées lorsqu'il s'agit de coordonner des projets de coopération en éducation, en particulier dans les pays du Sud. A noter que des modules spécifiques ont pu être suivis, tels que « la sécurité sur le terrain ». La formation continue rattrape partiellement les carences de la formation initiale puisque plus de 66 % des répondants estiment que ce type de formation leur a permis d'être outillés pour travailler dans la CIE. D'où l'idée de développer davantage la formation continue en lien avec les préoccupations des acteurs dans ce domaine.

Finalement, les répondants précisent, pour plus de 80 % d'entre eux, qu'ils mobilisent les connaissances et compétences acquises durant leurs formations. Ce résultat est néanmoins à questionner dans la mesure où beaucoup de personnes interrogées, en particulier à travers les entretiens, pensent que les formations ne leur donnent pas suffisamment d'outils pratiques pour leurs activités dans le domaine.

La formation ne préparant pas toujours de manière satisfaisante les acteurs de la CIE, c'est en pratiquant qu'ils s'outillent progressivement pour leurs activités. A part une personne, tous ont souligné le poids de l'expérience par rapport à la formation, ce qui vient nuancer une fois de plus le rôle de cette dernière : « Je n'ai pas de formation en éducation, en pédagogie. J'ai beaucoup appris en faisant. La gestion de projet est très complexe et demande une compréhension fine des systèmes

éducatifs. Je l'ai appris sur le tas » (E2). Les missions sur le terrain permettent entre autres d'être confronté à d'autres réalités. Les réponses sur la capacité à mobiliser leurs connaissances et compétences acquises durant leurs précédentes expériences sont plus cohérentes avec le fait que l'expérience dans le domaine est effectivement un avantage pour leur activité. Cela concerne en effet près de 90 % des répondants.

Au-delà de la formation et de l'expérience, la recherche dans le domaine pourrait permettre d'enrichir les actions. Or, seulement 47 % des personnes ayant participé au questionnaire ont recours à la recherche. Ce manque d'engouement pour la recherche peut amener à se poser les questions suivantes : 1- Les acteurs de la CIE, en l'occurrence en Suisse, manquent-ils de temps pour avoir le « luxe » d'aborder la recherche ? 2- Le langage de la recherche est-il inaccessible, pas assez vulgarisé ? 3- Les travaux de recherche sont-ils éloignés des réalités du terrain ?

Un des atouts pourtant mentionnés du recours à la recherche serait de mettre en lumière des actions similaires sur le terrain, par exemple pour éviter les problèmes de coordination que nous évoquerons plus loin, et de partager des bonnes pratiques. Par ailleurs, lorsque des liens avec le monde académique sont entretenus, c'est davantage pour recevoir un appui à l'évaluation de programmes ou projets, ou pour échanger lors de manifestations. Il peut par exemple arriver que certaines organisations aient recours à un conseil scientifique souvent composé de chercheurs dans le domaine. Ces derniers appuient notamment la méthodologie pour l'évaluation des actions sur le terrain.

### **3. Insertion et carrière professionnelle**

Nous avons également souhaité appréhender la question de l'insertion et de la carrière professionnelle pour saisir comment les acteurs de la CIE en Suisse ont débuté et ensuite progressé dans leur métier, et quelles sont leurs conditions de travail générales. Autrement dit, est-ce facile de s'insérer dans le domaine ? Y a-t-il une certaine stabilité de l'emploi ? Les conditions de travail sont-elles favorables ?

Commençons par préciser que près de la moitié des personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire a entre 31 et 40 ans. La durée des études, explicitée plus haut, explique en partie cette tranche d'âge. L'autre moitié concerne des personnes entre 41 et 60 ans. Peu de personnes ont moins de 30 ans car c'est aussi la période qui correspond encore à des stages ou à du volontariat dans la CIE.

Les avis sont partagés sur la question de l'obtention rapide d'un emploi dans la CIE. C'est effectivement un domaine dans lequel la demande est plus forte que l'offre, en particulier dans le cas où l'on souhaite travailler au siège principal d'une organisation. Sept personnes sur 18 ont eu de ce point de vue le sentiment d'avoir obtenu rapidement un emploi dans le domaine. En ce qui concerne le type de poste, sept répondants sont à des niveaux de direction au sein de l'institution de CIE. Les autres sont généralement responsables d'un projet ou programme spécifique, ou d'un domaine particulier au sein de l'institution. Une personne s'est déclaré « assistant » sans donner plus de détail.

Un peu plus de la moitié des répondants a obtenu l'emploi suite à une offre. Autrement, les voies sont diverses. De manière générale, la participation à des réseaux dans le domaine de la CIE peut faciliter l'obtention d'emploi dans la mesure où les personnes se font connaître en amont. Comme nous l'avons vu avec la formation initiale, la recherche d'emploi pour plusieurs personnes interviewées ne s'est pas faite spécifiquement dans le domaine de l'éducation, mais dans le développement et la solidarité internationale. Les emplois ont été dans ce cas surtout choisis selon les disponibilités. Comme le précise une personne interviewée, « il n'y avait pas de volonté au départ d'être dans l'éducation, mais dans ce domaine, je m'y sens bien », « je suis venue à l'éducation pas par vocation, mais c'est devenu une spécialisation » (E3). La recherche d'emploi aurait pu aussi bien se faire dans le domaine de la santé, de l'environnement etc. On le voyait d'ailleurs bien avec les parcours de formation que nous avons développé plus haut.

La plus grande partie des répondants est dans l'institution depuis moins de cinq ans. Plus de la moitié d'entre eux y est depuis moins de 10 ans. Ces deux données vont dans le sens d'une instabilité de la profession. D'ailleurs, lorsque nous avons souhaité organiser des entretiens, nous avons eu des désistements soit pour cause de démission, soit pour cause de changement de voie dans la CI. A ce propos, plus de 3/4 des participants au questionnaire affirment avoir eu une expérience professionnelle dans d'autres institutions, ce qui ne fait que marquer le caractère instable des professions dans ce domaine. En effet, un parcours de carrière vertical au sein d'une ONG est peu probable. Se déplacer entre les organisations pour acquérir de l'expérience est commun, souvent avec un mélange de postes dans le pays du coopérant et à l'étranger car la concurrence est intense pour les postes nationaux et internationaux. Cela pose néanmoins la question du suivi des actions : le fait de changer régulièrement d'interlocuteur n'entrave-t-il pas la mise en œuvre des projets ou programmes ?

Pour ce qui est des salaires, sans entrer dans le détail, nous avons constaté que comparativement aux salaires moyens dans le domaine de la CI en Suisse, ils sont un peu en-dessous (CINFO, 2015), tout en sachant que de nombreuses personnes de l'échantillon sont à des postes élevés dans l'institution et ont suivi de longues études. Rappelons également que les stages sont souvent effectués à titre bénévole, même si c'est en échange de l'acquisition d'une expérience. Et cela est une pratique fréquente dans le domaine : « Le fait que les débutants effectuent souvent deux à trois stages en début de carrière est caractéristique pour le marché suisse du travail de la CI » (CINFO, 2015).

Plus de la moitié des participants au questionnaire<sup>4</sup> a précisé qu'ils avaient des contrats à durée indéterminée au sein de l'institution de CIE, ce qui va cette fois dans le sens d'une certaine sécurité de l'emploi. Mais cela est à nuancer avec le nombre de temps partiel qui est plus élevé que la moyenne des postes dans la coopération internationale en Suisse (28 %), sachant que 45 % des employés dans ce domaine sont des femmes (CINFO 2015). Nous n'avons pas pu obtenir de réactions sur le fait que l'emploi à temps partiel ait été un choix ou non.

Lors des entretiens, nous avons tout de même posé la question suivante : est-ce que travailler dans le domaine de la coopération internationale en éducation suppose nécessairement un sacrifice de

---

<sup>4</sup> Parmi les répondants, 50 % sont des femmes et 50 % des hommes.

soi ? Pour une personne interviewée, « même s'il existe un fossé très fort entre collaborateurs », « c'est une mission pour laquelle je suis prête à travailler [...] je ne la vois pas comme un sacrifice » (E3).

#### 4. Décentration

Pour mieux mettre en lumière les parcours des acteurs de la CIE en Suisse et afin de mieux saisir leurs pratiques, abordées dans les parties suivantes de cet article, nous avons demandé aux participants au questionnaire de nous citer trois valeurs qui leurs sont chères dans le cadre de leur profession.

Ces valeurs font pour la plupart référence au rapport à autrui, et donc d'une certaine manière à la volonté de respecter les partenaires et d'agir en faveur des bénéficiaires. Un autre type de valeurs correspond au rapport au travail avec des notions telles que professionnalisme, professionnalité, sens des responsabilités etc. Le nuage de mots ci-dessous illustre toutes les valeurs énoncées par les répondants. Plus leur police est grande, plus ces valeurs sont répandues dans leur discours.

**Graphique 1. Valeurs-clés des acteurs interrogés**



Source : Lauwerier (2019)

La recherche nous montrant qu'il peut y avoir des décalages entre les motivations des coopérants à travailler dans la coopération internationale et les réalités de la profession, nous allons voir à présent si ces valeurs clés sont cohérentes avec les pratiques des acteurs de la CIE et de leur institution (Mosse 2013).

Parmi les valeurs prônées ci-dessus par les acteurs de la CIE, nous avons trouvé des notions telles que « l'ouverture d'esprit ». En effet, pour ce qui est des pratiques, être coopérant en éducation suppose entre autres de s'ouvrir à des réalités différentes des siennes, de bien connaître les défis de ce secteur dans d'autres contextes, pour mieux comprendre et accepter d'une certaine manière les priorités éducatives dans ces contextes. Cela se traduit par la nécessaire décentration que nous avons souhaité approfondir dans cette recherche.

Il est intéressant de constater que plus de la moitié des répondants ont reconnu ne pas connaître suffisamment la ou les zone(s) sur laquelle/lesquelles ils travaillent. Une personne interviewée a regretté cette situation : « Je n'ai pas le temps de m'immerger dans le contexte national et de connaître ainsi les tenants et les aboutissants. Je gagnerais en efficacité si j'avais une meilleure compréhension des contextes » (E3). Cette même personne dit se contenter de connaître les contextes régionaux. Une autre personne précise cette question du manque de temps par le fait qu'elle travaille dans une petite ONG et donc effectue plusieurs activités à la fois. Elle souhaiterait ainsi avoir un accès facilité à l'information pour pouvoir suivre les tendances du secteur. Cela dit, cette même personne pense que « tu peux travailler avec cette lacune, même si ce n'est pas l'idéal » (E4).

Un effort de décentration peut également passer par une présence régulière sur la zone dans laquelle les coopérants interviennent. Or, la majorité des répondants mènent principalement leurs activités depuis la Suisse. Des séjours réguliers ont parfois lieu dans les pays d'intervention. Mais la plupart du temps, les personnes travaillant sur une région précise ne s'y rendent pas nécessairement : « Beaucoup de coopérants ne savent ce qui se passe dans les classes : nous ne sommes pas sur la même planète » (E1). Comme le précisent Prigent et Cros (2016), il est « rare de voir une coopération internationale dont le travail premier aurait été de regarder ce qui se passe dans le système, dans les classes, d'aller observer et échanger avec les enseignants sur leurs pratiques, leurs savoirs et leurs objectifs » (p. 29). Ainsi, selon Damiba (2016), « le premier paramètre d'inadéquation est celui de la non-proximité des instances de la coopération et de leur personnel, c'est-à-dire de leur éloignement géographique du terrain de lutte contre la pauvreté » (p. 21).

Toujours sur la question de la décentration, l'anglais reste la langue de travail incontournable pour agir dans la CIE : c'est la langue de communication internationale, d'interaction avec les acteurs puissants, en particulier les bailleurs. Pour les acteurs de la CIE, il est donc davantage crucial de maîtriser l'anglais que de parler les langues des contextes dans lesquels ils agissent avec l'hypothèse que les langues des anciennes colonies (anglais, français, espagnol etc.) suffisent pour mener des activités dans ces contextes. Elles sont certes parlées par les autorités politiques nationales, mais quid des bénéficiaires au niveau local ? Pour la nécessaire appropriation des projets ou programmes, il pourrait être pertinent d'échanger sur la base de langues locales des pays concernées. Une des personnes que nous avons interviewées, par sa capacité à parler une langue du pays dans lequel son institution intervient, souligne la facilité des échanges et le rééquilibrage des rapports entre les

parties prenantes : « Tu montres que tu es intéressé par ce qu'ils font et ce qu'ils ont besoin » (E5). Dès lors qu'un traducteur est sollicité, une distance est de fait engagée avec les interlocuteurs. Énée (2010) montre que « la distance et la difficulté de communication et de traduction entre, le personnel des ONG et la population utilisant le langage vernaculaire, représentent alors un frein au déroulement des opérations » (p. 9). A cette première distance, l'auteur ajoute que la communauté internationale « possède sa novlangue, l'anglais international [...]. *Empowerment, Care, Capacities, Governance* font donc partie intégrante d'une nouvelle forme de communication du développement ».

Finalement, ce manque de décentration peut certainement s'expliquer par des motivations pragmatiques. En effet, les actions de la CIE en Suisse sont avant tout localisées en Afrique, suivie par l'Asie. Il y a davantage d'actions menées en Europe (de l'Est principalement) qu'en Amérique du Sud. Cela est à mettre en lien avec les pays d'intervention de la DDC. Cela nous amène à nous poser la question : comment les zones d'action de la CIE suisse sont choisies, en particulier pour les ONG ? Est-ce que ces zones sont ciblées en fonction des zones prioritaires de la DDC, peu importe s'il y a une connaissance du terrain comme vu précédemment ? Dans ce cas, les institutions sont avant tout préoccupées par les ressources financières disponibles par le biais de la DDC. Autrement dit, ces institutions seraient-elles prêtes à agir dans d'autres contextes dans le besoin ? Rappelons que de manière la générale, la CIE ne prend pas en considération les populations, les zones ou les secteurs les plus marginalisés (Antoninis, 2014).

## 5. Appropriation

Malgré des changements dans la méthodologie de l'aide au développement, apparus notamment après la Déclaration de Paris, beaucoup de critiques sont émises à l'endroit de la coopération internationale, y compris dans le secteur de l'éducation. Une critique courante est que les projets ou programmes sont encore trop souvent pensés de manière *top-down*, sans mise en place de réels processus participatifs aux différents niveaux (conception, mise en œuvre et évaluation) qui permettraient entre autres l'appropriation (*ownership*) aux niveaux des politiques nationales, mais aussi et surtout des bénéficiaires (Lauwerier & Akkari, 2019). Nous allons donc nous intéresser aux pratiques courantes de la CIE en Suisse en termes d'appropriation des actions par les bénéficiaires.

Les lacunes que nous avons évoquées précédemment en termes de décentration tranchent avec l'idée selon laquelle pratiquement toutes les personnes ayant répondu au questionnaire pensent que leurs actions sont explicitement en lien avec les priorités nationales et locales (17 sur 18), et surtout qu'elles sont basées sur les besoins de leurs bénéficiaires (17 sur 18).

Certaines personnes ont nuancé cette appropriation des projets/programmes, en précisant que ceux-ci sont conçus d'après un modèle propre à la structure de coopération, en se focalisant peu sur les besoins des bénéficiaires ou des priorités nationales : « On a développé un outil dans un pays, on va aller avec cet outil dans d'autres pays. Ce n'est pas ma vision des choses. [...] Tu ne peux pas arriver et puis penser que le système peut intégrer ça » (E2). Pour d'autres, il n'y a pas de volonté explicite de contraindre l'appropriation nationale ou locale des actions : « On essaie de travailler avec les communautés, les autorités locales. Mais nous avons des défis avec cette approche. Il est difficile de communiquer avec les autorités nationales quand tu es une petite ONG,

surtout quand tu es face à des grandes organisations internationales : tu n'as pas la même aura » (E4). Par ailleurs, des acteurs justifient la non prise en compte des priorités nationales par le fait qu'ils veulent justement palier aux carences de l'État dans certains domaines en allant directement au contact des acteurs locaux : « On cherche des niches peu exploitées » (E1). La stratégie est d'agir à petite échelle dans un premier temps pour ensuite faire du plaidoyer pour une généralisation de l'action si elle a connu un succès localement.

Toujours sur la question de l'appropriation, la grande majorité des répondants considèrent que leur institution et/ou eux-mêmes arrivent à constituer des partenariats équilibrés avec les bénéficiaires de leurs actions. Cette volonté d'appropriation déclarée précédemment se vérifie aussi avec l'idée que plus des 3/4 des personnes ayant répondu disent que leur institution ou elles-mêmes sont en constante relation avec les bénéficiaires de leurs actions (jusqu'à la fin du projet ou programme). Ce qui laisse supposer que ces derniers ont toute leur place dans le processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation. Or, la littérature scientifique est sceptique sur ce point. En effet, le concept de « partenariat » est souvent idéalisé et ambigu dans le discours du développement, avec l'hypothèse implicite que le partenariat se déploie dans une mutualité chaleureuse. Or, les relations de pouvoir qui continuent de façonner les projets de développement sont inégales, les capacités en termes de ressources humaines et financières étant de fait déséquilibrées (Cornwall & Eade, 2010 ; Cullen & Chitsulo, 2013). Ce résultat est-il donc généralisable ? Si tel est le cas, il faudra creuser ce qui fait la spécificité suisse. D'ailleurs, il peut y avoir des contradictions dans la mesure où deux personnes interviewées ont par exemple mis en lumière le manque de capacités en termes de gestion de projets des interlocuteurs au niveau local : « On n'a pas valorisé la formation des ressources sur place » (E2).

C'est au niveau de la coordination des actions sur le terrain que les pratiques deviennent plus délicates. Les divergences idéologiques, aussi bien que la diversité des objectifs et instruments de travail des acteurs de la CIE, rendent la coordination globale extrêmement difficile. La Déclaration de Paris a certes permis de responsabiliser les acteurs, mais elle peine à se concrétiser sur le terrain avec une coordination cohérente et globale. Et les réponses au questionnaire semblent aller dans ce sens puisque seulement 50 % des personnes interrogées pensent que leurs actions sur le terrain sont coordonnées avec des actions similaires d'autres institutions : « Il y a une atmosphère particulière entre acteurs. On est un peu concurrents quand même » (E3). Ainsi, même s'il existe des groupes de coordination pour le secteur éducatif dans la plupart des pays, « les grands et les petits acteurs ne sont pas au même niveau » (E1), et tous n'ont pas accès au même niveau d'informations des actions menées dans un pays donné. Les entretiens ont donc souligné l'importance de plus de collaboration entre acteurs de la coopération.

Enfin, nous allons traiter d'un autre enjeu crucial de l'appropriation des actions de la coopération internationale : la pérennisation des activités au-delà de l'intervention du coopérant. En effet, un projet ou un programme doivent être pensés pour pouvoir être mis en œuvre une fois que la CIE se retire. Ainsi, l'un des principaux défis est la capacité de pérenniser les actions dans le temps. En effet, Énée (2010) note que « l'aide massive, venant de l'extérieur, contribue à favoriser un certain assistanat et, finalement, produit des effets pervers sur le long terme » (p. 8). Or, il est intéressant de relever que la CIE en Suisse s'en donne les moyens dans la mesure où plus de 3/4 des répondants le pensent. Seules deux personnes interrogées ne sont pas tout à fait d'accord. Cela est

cohérent avec les actions mises en place afin que les bénéficiaires puissent s'approprier les actions mises en place par la CIE. Mais comme pour d'autres éléments abordés dans cette recherche, les réponses au questionnaire sont à nuancer avec les échanges qui ont eu lieu à travers les entretiens : « Jamais on ne garantit que les actions continuent. Parfois, elles sont reprises par le ministère qui demande la généralisation à travers la formation des enseignants. Mais le ministère n'a pas toujours d'argent, ne prend pas les choses en main comme on le faisait. Et quand il n'y a pas de suivi permanent, la qualité s'atténue, d'autant plus dans les situations d'urgence » (E1).

## 6. Impact des actions

Connaître les retombées de l'action à moyen et long terme, apprécier tous les effets du projet sur le plan éducatif, mais aussi économique, social, politique ou écologique, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, mobilisent – ou devraient mobiliser – beaucoup d'énergie de la part des acteurs de la coopération internationale en éducation. En effet, plus que tout, c'est l'atteinte des objectifs que l'on s'était fixé qui est cruciale. Les résultats du questionnaire montrent que c'est le cas pour pratiquement tous les représentants de la CIE en Suisse avec lesquels nous avons échangés. Seules trois personnes n'étaient pas tout à fait d'accord. Aussi, pour s'assurer de l'effectivité des actions, d'après les répondants, il y a un bon suivi des activités qui ont lieu sur le terrain puisque pour une grande majorité les gestionnaires des activités font régulièrement un feedback.

Toutefois, nous souhaitons nuancer cet enthousiasme par le fait que plus de la moitié des répondants ont mentionné que leur institution n'avait pas d'outils solides pour évaluer l'impact de leurs actions. Même si par ailleurs, il faut bien distinguer des objectifs à court terme plus facilement mesurables que des objectifs à long terme, ce que nous n'avons pas précisé dans nos questions. Tout de même, comment savoir si les objectifs sont atteints s'il n'y a pas les outils adéquats pour le saisir ? Une hypothèse est possible dans ce cas : pour l'atteinte des objectifs, les répondants sous entendaient probablement des indicateurs quantifiables (nombre de salles construites, nombre d'enseignants formés etc.) dont il est relativement aisé d'avoir des données. Pour les outils d'évaluation d'impact, peut-être qu'il était sous-entendu des aspects plus qualitatifs du type amélioration des conditions de travail, de vie, de scolarisation etc. Pour ce dernier cas, c'est effectivement, ce qui est ressorti des entretiens : « Pour le quantitatif, c'est OK. Pour le qualitatif, ce n'est pas facile de mesurer. Par exemple, quand l'enseignant dit que tout va bien, c'est une différente perspective de celle de l'enfant » (E1). Les défis sont déjà présents en amont de la mise en œuvre des projets ou programmes : « Déjà à la base, les objectifs ne sont pas clairs. Et on doit les intégrer dans un processus qui nous dépasse complètement. Ainsi, les retombées qu'on voudrait avoir sur les élèves, il n'est pas facile de les voir car on agit sur la formation. Faire orienter les pratiques pédagogiques, ce n'est pas évident » (E2). Quoiqu'il en soit, la CIE en Suisse doit pouvoir prendre en considération cet enjeu de la mesure des actions puisque pour la plupart des institutions, au-delà des questions d'accès et d'inclusion, les activités portent beaucoup sur la qualité de l'éducation ou le développement des compétences des acteurs à différents niveaux des systèmes éducatifs (RECI, 2016).

Un autre résultat pour lequel il n'y a pas de consensus, c'est sur l'importance des moyens mis à la disposition des projets ou programmes. 55,6 % des répondants ne sont pas tout à fait d'accord

avec le fait que leur institution mette les moyens suffisants pour la réussite des actions. Et nous verrons effectivement plus tard que c'est un facteur d'amélioration qui est beaucoup suggéré pour permettre d'amplifier l'impact des actions. Dans les entretiens, il ressort notamment que les acteurs sur le terrain ne sont pas « suffisamment équipés en ordinateurs, en électricité. Il faut avoir le matériel minimum pour travailler correctement » (E5). Ces moyens ne sont pas toujours suffisants également au niveau suisse, en particulier pour une meilleure cohésion des équipes, ce qui rend le quotidien des acteurs difficile : « Il faudrait mettre des mesures : produire des choses au-delà des différences, des clivages internes. On sent des mouvements internes qui ne sont pas toujours convergents. Il faut réussir à les dépasser » (E3).

Selon Davies (2012), « en partie pour répondre à ces critiques, les ONGI de développement ont transformé un grand nombre de leurs pratiques. Afin d'améliorer leur efficacité et leur responsabilité (*accountability*), elles accordent une plus grande importance aux procédures de surveillance et d'évaluation » (p. 71). En effet, ce phénomène s'est accentué ces dernières décennies dans le domaine de la coopération internationale. Cette redevabilité a gagné en légitimité dans le secteur de l'éducation suite à de nombreuses recherches qui montre son utilité pour améliorer la qualité et la pertinence de l'éducation. Elle contribue en particulier à donner des informations fiables aux parties prenantes d'un projet ou programme. Ainsi, cette montée en puissance a été observée par les personnes interrogées qui, pour plus de 80 % d'entre elles, ont le sentiment d'une forte exigence de reddition des comptes dans leur institution quant à la réussite de leurs actions. Les personnes interviewées l'ont également relevé : cette pression s'est ressentie « tout à coup sur les situations d'urgence. Mais c'est moins visible que la vente de vaccins » (E3). Toutefois, cette démarche n'est pas nécessairement vue comme négative : « Cela engendre des possibilités d'amélioration de l'évaluation, en particulier parce que les bailleurs sont de plus en plus exigeants » (E4).

## Conclusion

En définitive, les acteurs de la CIE en Suisse ont une image plutôt positive de leurs profils (formation/expérience et insertion/carrière professionnelle) et pratiques (décentration, appropriation et impact des actions etc.), adaptés pour agir correctement dans le domaine. Toutefois, la recherche a révélé quelques défis que nous avons exposés tout au long de cet article.

Rappelons les principaux résultats de notre recherche. Tout d'abord, en ce qui concerne les profils, nous avons noté une professionnalisation accrue des métiers de la coopération internationale, le secteur de l'éducation n'étant pas épargné. Parmi les domaines de formation initiale choisis par les acteurs de la CIE, la filière éducation est celle qui ressort davantage, suivie par des filières en lien avec le *management* qui s'explique par des enjeux de plus en plus forts de communication, reddition des comptes, concurrence entre acteurs etc. Le choix de travailler dans le domaine spécifique de l'éducation ne se fait pas toujours par vocation, mais plutôt en fonction des opportunités dans les structures de coopération au développement, d'où des parcours de formation variés. Même si pour la majorité la formation initiale constitue un atout pour la pratique, des carences en termes de liens avec la pratique, en particulier sur le terrain, ont été relevées. La formation continue et plus encore l'expérience permettent en partie de combler ce manque. En revanche, consulter la recherche pour améliorer les connaissances et les compétences dans le domaine est négligé.

Pour ce qui est de l'insertion professionnelle, rappelons que l'offre d'emploi dans le domaine est moins élevée que la demande, d'où la difficulté de trouver rapidement un emploi. Une fois l'emploi trouvé, généralement suite à la candidature à une offre, il est à noter une certaine instabilité dans la mesure où les coopérants peuvent changer régulièrement d'institution et où les conditions salariales ne sont pas particulièrement à envier par rapport à d'autres secteurs, sans que ce soit nécessairement considéré comme un obstacle par les répondants. Il faudra toutefois creuser auprès des acteurs de terrain lors d'une prochaine recherche si cette instabilité n'a pas d'impact négatif, notamment en termes de suivi des actions.

Notre recherche a pu également mettre en évidence certaines caractéristiques des pratiques des acteurs de la CIE en Suisse. Nous avons d'abord souhaité mettre en lien les valeurs déclarées des coopérants avec leurs pratiques. Ils ont notamment mis en avant des valeurs qui sous-tendent l'ouverture d'esprit et l'éthique professionnelle. Ce qui nous a amené à traiter de l'effort de décentration, démarche nécessaire lorsque l'on travaille sur et dans des contextes autres que le sien. Des défis ont de ce point de vue été relevés : les acteurs de la CIE n'ont pas une connaissance suffisante des terrains sur lesquels ils travaillent, ne se rendent pas nécessairement sur le terrain ou considèrent que le français ou l'anglais sont des langues suffisantes pour communiquer avec les interlocuteurs dans les contextes d'action.

Nous avons également abordé la question de l'appropriation (*ownership*) pour voir dans quelle mesure les personnes interrogées y étaient sensibles dans le cadre de leur pratique. Nous avons dans ce cadre mis en évidence des contradictions entre, d'une part, des actions qui seraient explicitement en lien avec les priorités nationales et locales et basées sur les besoins de leurs bénéficiaires, et d'autre part, des démarches incluant peu le point de vue des acteurs sur le terrain. Des contradictions ont également été relevées concernant la constitution de partenariats équilibrés, mise à mal par des ressources faibles dans les pays d'intervention. Mais c'est surtout au niveau de la coordination des actions sur le terrain que les acteurs de la CIE en Suisse ont émis le plus de réserves quant à leurs pratiques, en notant la faiblesse des collaborations entre agences de coopération. Là où nos répondants ont été plus positifs, c'est sur les stratégies de pérennisation des actions sur le moyen et long terme.

Enfin sur l'impact des actions, les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche estiment que leur institution atteint les objectifs initiaux qu'elle s'était fixée. Et cela est visible grâce à un suivi régulier des actions menées sur le terrain. Des nuances sont toutefois à apporter puisque beaucoup considèrent que leur structure n'a pas d'outils assez puissants pour mesurer l'impact de leurs actions, et ne possède pas de ressources suffisantes pour mettre en œuvre efficacement les projets/programmes. Ainsi, pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions, a été mise en lumière une pression accrue pour rendre des comptes (*accountability*), ce qui n'est d'ailleurs pas nécessairement perçue comme négatif.

Pour affronter les défis détaillés ci-dessus, nos interlocuteurs ont proposé des pistes d'amélioration :

- Une augmentation des financements (n14) ;

- Des partenaires plus outillés (n11) ;
- Une meilleure coordination des actions sur le terrain (n11) ;
- Un système d'évaluation des actions plus fiables (n10) ;
- Davantage d'expériences (n9) ;
- Une meilleure formation personnelle (n4).

Nous voyons donc que ces facteurs d'amélioration possibles des activités de la CIE rejoignent en partie les défis recensés dans cette étude. En revanche, il est étonnant de constater le peu de volonté de se former sachant que le manque de formation spécifique sur les problématiques liées à la CIE est considéré, en particulier dans les entretiens, comme une lacune.

Pour notre part, nous pouvons spécifier quelques pistes d'action qui nous paraissent pertinentes :

- **Amélioration des formations** : Elles peuvent être plus spécifiques, en lien avec les réalités du terrain, les défis régionaux, et si possible nationaux, ou la diversité des approches pédagogiques. À travers les formations, des séjours sur le terrain pourraient être favorisés pour mieux appréhender les défis du coopérant en éducation (ex. stage dans des ONG).
- **Développement de réseaux** : Il faudrait privilégier les échanges pour mettre en évidence des bonnes pratiques. Ce peut être par exemple en termes d'outils d'évaluation d'impact, en particulier pour les actions qualitatives. Ces réseaux pourraient recenser les actions existantes pour une meilleure coordination sur le terrain, au moins au niveau de la CIE en Suisse. L'accroissement des synergies avec le monde académique pourrait également aller dans le sens d'une plus grande efficacité des actions, notamment en termes de pertinence des priorités choisies par les institutions de CIE.
- **Plus grande cohérence entre des valeurs essentielles énoncées et la réalité des pratiques**, en établissant par exemple des règles internes à l'institution, telles que la nécessité d'une bonne compréhension des enjeux dans les contextes sur lesquels on travaille, l'encouragement à l'apprentissage de langues véhiculaires, autres que celles des anciennes colonies, ou encore, l'envoi des coopérants sur le terrain, et en particulier au niveau local, pour observer l'effectivité des actions.

En termes de recherche, cette étude devra être complétée par d'autres études minutieuses sur la manière dont sont conçus les projets et programmes d'institutions la CIE en Suisse et ailleurs, mais aussi sur des actions spécifiques sur le terrain. Cela permettra d'appuyer et d'approfondir les résultats de cette recherche.

## RÉFÉRENCES

- Bourguignon, F., & Sundberg, M. (2007). Aid effectiveness-opening the black box. *American Economic Review*, 97(2), 316-321.
- Centre d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale (CINFO). (2015). *Rapport sur le marché suisse du travail de la CI 2013/2014*. Bienne : CINFO.
- Cullen, J., & Chitsulo, J. (2013, septembre). 'I really appreciate you saying that': the challenges of developing a partnership. Communication présentée à la UKFIET Conference on Education and Development, Oxford.
- Damiba, P. C. (2016). La coopération aux deux visages. In D. Fino (Ed.), *Impasses et promesses : L'ambiguïté de la coopération au développement* (pp. 20-27). Genève : Graduate Institute Publications.
- Davies, T. (2012). La transformation des ONG internationales et leurs effets sur l'aide au développement. *Revue internationale de politique de développement*, 3, 63-75.
- Cornwall, A., & Eade, D. (2010). *Deconstructing Development Discourse. Buzzwords and Fuzzwords*. Oxford : Oxfam GB.
- Énée, G. (2010). Les ONG au Burkina Faso : une référence dans le champ du développement africain? *Espaces et Sociétés*.
- Eschenbacher, H. (2011). *Staff perception within an international organization: A comparison of headquarters and field employee views of an educational program during implementation in Southern Sudan*. Thèse de doctorat en philosophie, Université de Minnesota.
- Fresia, M., & Lavigne Delville, P. (2018). *Au cœur des mondes de l'aide internationale. Regards et postures ethnographiques*. Paris : Karthala.
- Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Lauwerier, T. (2013). *L'influence de la Banque mondiale sur les politiques d'éducation de base en Afrique de l'Ouest francophone : les cas du Mali et du Sénégal de 1980 à 2010*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Genève.
- Lauwerier, T. & Akkari, A. (2019). *Construire et mettre en œuvre un projet de coopération internationale en éducation*. Lyon : Chronique sociale.
- Mosse, D. (2013). The anthropology of international development. *Annual Review of Anthropology*, 42, 227-246.
- Prigent, L. & Cros, F. (2018). Conditions d'efficacité de la coopération internationale au service du développement de l'éducation en Afrique. *Marché et Organisations*, 32(2), 17-35.
- Quéinnec, E., & Couprie, S. (2012). Mettre la performance au service de la solidarité : le management stratégique des organisations non gouvernementales humanitaires. In E. Bayle, & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 251-276). Bruxelles : De Boeck.
- RECI. (2016). *Cartographie des membres du RECI*. Berne : RECI.
- Roberts, S., Jones, J., & Fröhling, O. (2005). NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World Development*, 33(11), 1845-1864.
- Ségalini, C. (2018). Précarité professionnelle des développeurs nationaux et légitimation des discours environnementaux (Sénégal). Quand les difficultés de l'enquête ouvrent de nouvelles perspectives. In M. Fresia, & P. Lavigne Delville, *Au cœur des mondes de l'aide internationale. Regards et postures ethnographiques* (pp. 93-126). Paris : Karthala.