

## Chapitre 5

# Partenariats entre les volontaires et les États et cocréation de services



## Points clés

- Les volontaires appartiennent souvent aux communautés au sein desquelles ils interviennent et ont une connaissance pointue des problèmes que rencontrent les groupes marginalisés. Leur expertise est donc importante dans le cadre du processus de cocréation.
- Les partenariats permettent aux volontaires et aux autorités nationales d'obtenir des résultats mutuellement avantageux.
- La participation des volontaires à la cocréation de services permet d'intégrer les besoins des groupes marginalisés dans les programmes publics et d'améliorer l'apport des services connexes.
- Les volontaires jouent les rôles de médiateurs et d'intermédiaires de l'information. Ils aident les groupes marginalisés à s'y retrouver dans les procédures hautement bureaucratiques qui sont souvent difficilement accessibles et à obtenir des services auprès des autorités nationales.

### 5.1. Introduction

Tandis que les pays et les régions du monde entier font face à des défis complexes en matière de développement, la collaboration entre les citoyens et les institutions est plus nécessaire que jamais pour les relever. Les crises favorisent la hausse de la demande de services et accroissent leur caractère urgent. Elles intensifient ainsi la nécessité des activités de cocréation. Faute d'une participation de la communauté dans son ensemble, la dispense de services publics peut s'avérer difficile.

Les gouvernements doivent souvent décentraliser leurs efforts et faire appel aux volontaires et à d'autres acteurs de la société civile pour cocréer des services<sup>122</sup>. Le rôle plus actif des volontaires dans la cocréation de services publics, ainsi que leur collaboration et l'établissement de liens<sup>123</sup> avec les autorités nationales à différents niveaux sont de plus en plus manifestes. Dans ce contexte, le présent chapitre examine la manière dont les volontaires et les autorités nationales s'associent pour cocréer des services.

À cet effet, il passe en revue des études de cas portant sur des partenariats noués entre les volontaires et les États en Chine, au Liban, au Kazakhstan, au Kirghizistan et au Sénégal.

Si le rôle des volontaires dans la prestation de services et la mise en œuvre de programmes est bien documenté, les études de cas présentées dans ce rapport illustrent la manière dont les volontaires contribuent également de manière déterminante à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes et des services publics en collaboration avec les autorités nationales. Les volontaires sont ainsi non seulement des bénéficiaires des services publics mais également des partenaires essentiels de la fourniture de ces services.

Le chapitre est divisé en quatre parties. La section 5.2 présente un aperçu de la cocréation en tant que concept et cadre soutenant l'examen des modèles de cocréation entre les volontaires et les États dans les études de cas. La section 5.3 présente une vue d'ensemble de quatre études de cas. La section 5.4 s'appuie sur les études de cas pour analyser les principaux aspects de la cocréation, en soulignant leurs caractéristiques et les processus intervenant dans la cocréation de services dans le cadre des partenariats entre les volontaires et les États. Pour conclure, la section 5.5 définit les points forts des modèles de cocréation mis en œuvre par les volontaires et les États.

## 5.2. Le volontariat : une composante essentielle de la cocréation de services

La cocréation de services peut être globalement définie comme la participation des citoyens à l'élaboration conjointe de services qui promeuvent leur inclusion (élaboration, planification et évaluation). Des groupes divers peuvent contribuer aux processus afin de « combler les lacunes » en matière de services, tout en s'adaptant à l'évolution, d'une part, de la situation dans leur communauté et, d'autre part, des capacités des autorités nationales.

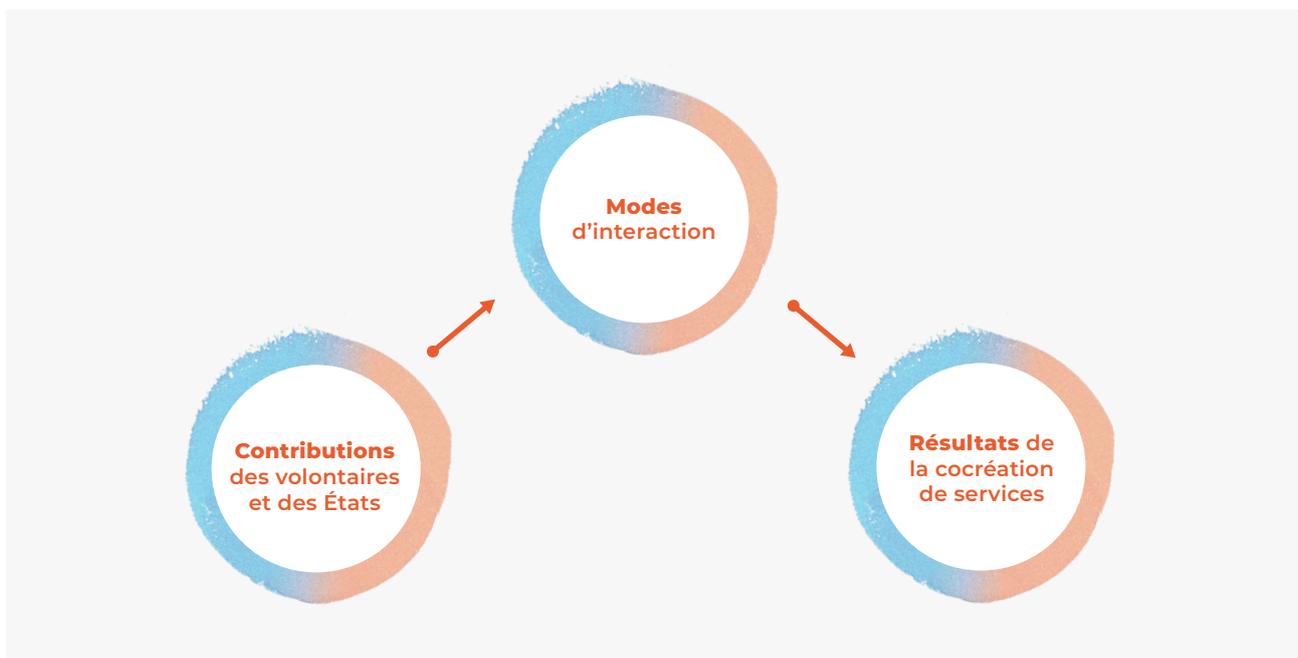
Aux fins du présent rapport, la cocréation renvoie aux partenariats créatifs, innovants et collaboratifs<sup>124, 125</sup> noués entre les volontaires et les autorités nationales en vue de fournir des services, s'éloignant du modèle « traditionnel » en vertu duquel les volontaires mettent en œuvre des programmes de façon passive sans avoir participé à leur élaboration. Si la « cocréation » concerne, entre autres exemples, les groupes locaux dans les coopératives et les groupes d'agriculteurs, ce rapport l'emploie en tant que terme générique

afin de représenter le large éventail d'activités envisageables dans le cadre de la collaboration entre les volontaires et les autorités nationales et ce, quelle que soit la phase du cycle des services publics<sup>126</sup>.

En matière de cocréation, les volontaires décident de mettre leur temps, leurs connaissances et leurs efforts au service de processus autrefois exclusivement réservés aux « experts » et aux « professionnels ». Ce faisant, ils remettent en cause les hiérarchies et les hypothèses dominantes quant aux acteurs habilités à participer à ces processus. En ce sens, la cocréation repose sur l'autonomisation et l'autonomie des participants et promeut l'adaptabilité, en particulier face aux besoins émergents.

Si les relations entre les volontaires et les États sont au centre de la cocréation, la manière dont les processus sont abordés, exposés et mis en œuvre varie. Comme le montre la figure 5.1, les partenariats entre les volontaires et les États associés aux processus de cocréation comprennent trois éléments : la contribution des volontaires et des États, les modes d'interaction, et les résultats de la cocréation.

**Figure 5.1.** Éléments interdépendants de la cocréation mise en œuvre par les volontaires et les États



Le premier élément du processus de cocréation est la **contribution des volontaires et des États** pendant leur collaboration. Cela couvre le temps consacré aux processus (par exemple, la participation aux réunions de planification visant à déterminer la manière la plus efficace de distribuer des biens pendant les confinements), et le partage de l'expertise et des connaissances (entre autres, la contribution d'un médecin axée sur sa connaissance pointue de la santé publique) ou des ressources (comme le financement du conseil gouvernemental local). Certaines contributions essentielles sont immatérielles, comme la compréhension et l'empathie, l'établissement de relations et la mise au point de cultures de travail. Cet élément couvre en outre les motivations diverses des volontaires. Le mécontentement à l'égard des services actuels ou le sentiment d'autonomie et de citoyenneté active qu'inspire la participation<sup>127</sup>.

Le deuxième élément, à savoir le **mode d'interaction**, peut être influencé par le niveau de participation des volontaires au processus de prestation de services et par l'étape à laquelle ils interviennent (en d'autres termes, « l'ampleur » et « le moment » de leur engagement). La cocréation englobe plusieurs étapes et processus (par exemple, la commande, l'élaboration, la prestation et l'évolution conjointes), l'intervention des volontaires pouvant s'étendre sur l'ensemble du cycle ou se limiter à certaines étapes spécifiques. Dans certains cas, les volontaires peuvent jouer un rôle de deuxième plan dans la refonte de services bien établis. Dans d'autres cas, les capacités organisationnelles limitées des autorités nationales peuvent entraver leur collaboration productive avec les volontaires.

Le troisième et dernier élément concerne les **résultats escomptés de la cocréation**.

---

**La collaboration entre les volontaires et les autorités nationales peut contribuer à l'amélioration des services publics et à une meilleure prise en compte des besoins des membres de la communauté<sup>128</sup>.**

---

Même si la cocréation est souvent considérée de manière positive, il convient de noter qu'elle peut

avoir des conséquences imprévues<sup>129</sup> et, dans quelques cas, faire porter un fardeau trop lourd aux volontaires.

### 5.3. Présentation des études de cas

---

**Les études de cas examinées dans ce chapitre concernent des partenariats entre États et volontaires axés sur la cocréation. Elles portent sur cinq pays situés dans différentes régions du Sud.**

---

Les organisations au centre des études sont plus structurées et formelles en Chine, au Kazakhstan et au Liban ; elles le sont moins au Kirghizistan et au Sénégal, où elles résultent d'initiatives communautaires.

Les études de cas illustrent la collaboration de volontaires issus de différents groupes marginalisés avec les autorités nationales aux fins de cocréation de services dans des contextes variés. Dans certains cas, les volontaires appartiennent eux-mêmes aux « groupes cibles » ; par exemple, les étudiants et les volontaires internationaux au Liban, les personnes handicapées et leur famille en Chine, les volontaires spécialisés en formation professionnelle au Kazakhstan, et les volontaires issus de communautés autochtones établies de longue date au Kirghizistan et au Sénégal.

Les études de cas examinent un éventail de problèmes sous l'angle du développement : l'égalité des genres (Liban et Sénégal), les droits et l'emploi des personnes handicapées (Chine et Kazakhstan), la santé reproductive (Sénégal), et les migrations (Kirghizistan et Liban). L'étude de cas réalisée au Liban est la seule reposant principalement sur des données primaires (étude de cas de grande envergure), les autres sont essentiellement fondées sur des données secondaires (études de cas de petite envergure). En Chine et au Sénégal, des entretiens avec des représentants des organisations ont également été menés dans le cadre des études de cas.



### 5.3.1. Association Amel (Liban)

---

**Créée en 1979, l'association Amel est une organisation non gouvernementale et non confessionnelle dont le siège se trouve à Beyrouth.**

Elle compte plus de 25 centres répartis dans l'ensemble du pays et s'appuie sur le travail d'un éventail de volontaires. Ces derniers sont pour la plupart des jeunes et des étudiants, ainsi que des volontaires internationaux et, dans une moindre mesure, des migrants qui contribuent aux activités de développement et de proximité et sont eux-mêmes issus de communautés vulnérables (réfugiés ou migrants). L'association collabore également avec des volontaires qui sont des dirigeants communautaires reconnus. Cette étude de cas analyse le projet de l'association Amel qui défend les droits et la protection sociale des travailleurs originaires d'Afrique et d'Asie du Sud-Est ayant émigré au Liban pour des raisons économiques. Le groupe de volontaires de l'association a participé à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet.

Le Liban compte plus de 250 000 travailleurs migrants, dont près de 70 000 sont en situation irrégulière. Ils font partie des groupes les plus vulnérables du pays, et nombre d'entre eux sont victimes d'exploitation et d'abus en raison de la *kafala*. Ce système permet à un citoyen libanais de parrainer un travailleur migrant et, de ce fait, d'en être responsable juridiquement et de détenir ses papiers d'identité. Dans ce système, l'article 7 du code du travail libanais, qui établit, entre autres, le salaire minimum, le temps de travail et les congés payés, exclut les travailleurs migrants. Ces derniers, qui ne bénéficient d'aucune protection contre les abus, peuvent en outre être expulsés à tout moment. Les parrains gèrent les permis de séjour et de travail des travailleurs migrants (allant jusqu'à confisquer leur passeport), et décident unilatéralement de leur salaire, de leur temps de travail et de leurs vacances, imposant souvent des conditions de travail injustes et portant atteinte à leurs droits fondamentaux<sup>130</sup>.



### 5.3.2. Fédération chinoise des personnes handicapées (Chine)

**Créée en 1988, la Fédération chinoise des personnes handicapées (ci-après, la FCPH), outre son rôle de porte-parole, collabore directement avec le Gouvernement à l'élaboration des politiques et à la prestation de services destinées aux personnes handicapées.**

Cette étude de cas porte sur un district de Shanghai<sup>131</sup> où plus de 1 300 volontaires gèrent les activités de la FCPH. Parmi eux, plus de 130 présentent un handicap. Ce partenariat entre des volontaires et l'État prend en considération les préoccupations des personnes handicapées et du Gouvernement. De type hybride, à la fois gouvernementale et populaire (*banguan banmin*), la FCPH fonctionne comme un réseau de collaboration entre les volontaires, les personnes handicapées et les autorités aux fins de prestation de services. La FCPH et ses branches locales sont présentes à tous les échelons gouvernementaux, y compris au niveau des provinces, des préfectures, des comtés et des communes. La FCPH regroupe différents types d'organisation, allant des organisations sans but lucratif constituées de manière formelle aux groupes de volontaires de quartier organisés spontanément par des personnes handicapées, leurs proches et des amis.



### 5.3.3. Bajenu Gox, Sénégal

**Le Gouvernement sénégalais a lancé le programme Bajenu Gox en 2010 dans 14 régions du pays.**

Reposant sur la figure hautement respectée de la *bajen* (« marraine » en wolof), qui fait figure de conseillère, ce programme regroupe plus de 8 600 femmes volontaires qui jouent le rôle de médiatrices entre les structures de santé publiques et les communautés locales. Appelées *badiénou gokh*, ces femmes volontaires sont mandatées par des médecins de santé publique pour soutenir la prestation de services de santé dans les zones difficiles d'accès. Jouant un rôle de premier plan reconnu et respecté au sein de leur quartier, les *badiénou gokh* sensibilisent à la santé maternelle et infantile et contribuent de manière essentielle à la planification de la santé locale au niveau des communautés et des districts. Les *badiénou gokh* suivent une série de stages de formation à la santé reproductive organisés par le Gouvernement du district afin d'assumer leur rôle de manière efficace. Modèle de relation entre les volontaires et l'État, le programme Bajenu Gox a permis au système de santé national de bénéficier et de tirer parti des informations, de l'expertise, des pratiques et des réseaux de ces femmes cheffes de file traditionnelles.



### 5.3.4. Centre de réadaptation professionnelle des personnes handicapées au Kazakhstan

**Le Centre de réadaptation professionnelle des personnes handicapées est un projet pilote conjoint, soutenu par le PNUD et le ministère du Travail et de la Protection sociale de la population du Kazakhstan<sup>132</sup>.**

Sa principale mission est d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi permanent. À cette fin, les volontaires locaux et nationaux spécialisés dans les domaines de l'orientation professionnelle, du travail social, de la psychologie, du droit et du coaching (certains bénéficient de l'aide de volontaires des Nations Unies) collaborent avec le ministère du Travail et de la Protection sociale de la population<sup>133</sup>. Reposant sur le partenariat, le centre a rempli sa mission avec succès. L'initiative a donc été reproduite dans 17 régions du Kazakhstan où des volontaires, les autorités locales et le ministère ont travaillé ensemble.



### 5.3.5. Sairon (Kirghizistan)

**Créée en 1999 au Kirghizistan, Sairon (« passage » en tadjik) est une organisation de la société civile faisant appel à des volontaires qui œuvre à la protection et à l'intégration des populations réfugiées et migrantes originaires du Tadjikistan<sup>134</sup>.**

L'aide judiciaire, la fourniture d'informations, l'obtention de la citoyenneté, et la réparation des infrastructures voisines des habitations des réfugiés figurent parmi ses activités. Sairon travaille en étroite collaboration avec l'administration publique, le Comité d'État pour les migrations et l'emploi, le ministère des Affaires intérieures, les bureaux de délivrance des passeports et les collectivités locales autonomes dans les régions concernées. L'initiative de collaboration avec les autorités locales au titre de ce projet a permis à un millier de réfugiés d'obtenir la citoyenneté kirghize<sup>135</sup>.

## 5.4. Principales caractéristiques de la cocréation de services

Cette section passe en revue les principales caractéristiques du processus de cocréation.

### 5.4.1. Structures de collaboration

Les structures de collaboration, qui renforcent la cocréation de services, sont des éléments importants des partenariats entre les volontaires et les États. Exception faite du Centre de réadaptation professionnelle des personnes handicapées (Kazakhstan), les partenariats entre les volontaires et les États reposent sur des collaborations à long terme ; la solide réputation et le bilan encourageant des groupes de volontaires sont ainsi étayés par leurs relations tissées de longue date avec les États. Dans le cadre de la lutte de la Chine contre la pandémie, la FCPH a mobilisé ses structures de gouvernance plurielles au niveau des provinces, des préfectures, des comtés et des communes pour fournir des services essentiels aux personnes handicapées pendant les confinements. La FCPH s'est appuyée à cette fin sur son réseau de volontaires intégré dans ses systèmes de gouvernance.

Au Liban, l'association Amel a exploité les collaborations s'appuyant résolument sur les volontaires aux fins de consultation ou de cocréation active de programmes et de services. Forte de ces collaborations, Amel a pu renforcer sa crédibilité en tant qu'organisation de développement auprès des institutions publiques libanaises, et fournir aux étudiants et aux jeunes volontaires un cadre rigoureux où réaliser leurs activités et échanger leurs idées, parfois novatrices et d'ordre technologique, pendant les consultations gouvernementales.

### 5.4.2. Exploiter les partenariats dans un intérêt mutuel

L'importance de la confiance et du respect mutuels entre les partenaires est reconnue de longue date. La collaboration mutuelle représente un aspect essentiel de la cocréation de services dans les partenariats entre les volontaires et les États, les premiers apportant des solutions innovantes inspirées de leur vécu au sein des communautés marginalisées. Les études de

cas montrent que les volontaires et les autorités nationales ont obtenu, grâce à leurs partenariats axés sur la cocréation de services, des résultats mutuellement avantageux. Ainsi, les volontaires au Liban (Amel) ont sensibilisé les autorités nationales à la détresse des travailleurs migrants, ce qui a incité le Gouvernement à leur fournir des services. Au Kazakhstan, le plaidoyer en faveur de l'emploi décent effectué par les volontaires du Centre de réadaptation professionnelle des personnes handicapées a alerté les autorités nationales sur la nécessité d'intégrer davantage les groupes défavorisés dans la société en leur dispensant des services ; le point culminant de l'initiative étant son extension à 17 autres régions du pays. De même, les volontaires communautaires de Sairon, au Kirghizistan, s'appuyant sur leur connaissance de première main des procédures de naturalisation, ont pu collaborer avec les autorités nationales et aider des réfugiés à obtenir la citoyenneté kirghize, et de ce fait, à résider légalement dans le pays.

---

**Pris ensemble, ces exemples suggèrent qu'il est mutuellement avantageux pour les volontaires et les États de collaborer pour cocréer des services.**

---

Les résultats obtenus ont parfois favorisé un appui institutionnel à long terme ; c'est le cas de l'initiative de l'association Amel soutenant les travailleurs migrants et œuvrant à abolir le système *kafala* au Liban ; c'est également le cas des efforts du Centre de réadaptation professionnelle des personnes handicapées visant à améliorer l'emploi des personnes handicapées dans l'ensemble du Kazakhstan.

### 5.4.3. Les volontaires et les usagers de services : les meilleurs connaisseurs de leurs besoins

L'importance du leadership et de l'expertise des volontaires est manifeste dans plusieurs études de cas. Les volontaires de Sairon (Kirghizistan) ont contribué activement au processus engagé par le Gouvernement pour déterminer la hiérarchisation ponctuelle des structures destinées aux réfugiés<sup>136</sup>, soulignant les principaux problèmes rencontrés par les réfugiés et les migrants. Dans le cadre du programme Bajenu Gox, le Gouvernement sénégalais s'est appuyé sur le leadership des femmes autochtones volontaires respectées

dans les communautés locales, ainsi que sur les « relais communautaires », c'est-à-dire les jeunes filles leur prêtant main-forte. L'engagement des femmes et des filles était manifeste non seulement dans la prestation de services de santé reproductive, mais également dans les efforts fournis pour que ces services soient adaptés aux besoins constants et évolutifs des femmes. Les volontaires appartenant souvent aux communautés auxquelles ils venaient en aide, ils connaissaient à la perfection leurs forces et leurs faiblesses, ce qui s'est révélé essentiel pour la cocréation de politiques et de programmes.

#### 5.4.4. Les lacunes des services en tant que catalyseurs du volontariat

Les études de cas montrent que les lacunes des services, affectant en particulier les groupes marginalisés, ont largement incité les volontaires à participer aux activités de cocréation. Ils souhaitaient également être des acteurs de la dynamique de changement « concret » en cours en matière de protection de ces groupes. Les volontaires d'Amel (Liban) et de Sairon (Kirghizistan) ont plaidé en faveur de la prestation de services aux migrants et aux réfugiés vivant en marge de la société. En cocréant des services avec les autorités nationales, les volontaires ont pu renforcer leur capacité à plaider en faveur des besoins des groupes marginalisés et à mettre ces

questions à l'ordre du jour des gouvernements. Pour leur part, les autorités nationales ont obtenu des éléments d'information précieux sur les besoins de ces communautés et sur la meilleure manière d'y répondre.

---

**Cela montre que les volontaires peuvent contribuer activement au développement et au maintien de relations à long terme fondées sur la réciprocité avec les autorités nationales qui facilitent la cocréation et la mise en œuvre conjointe des programmes publics.**

---

Si la motivation des volontaires peut être stimulée par l'incapacité des gouvernements à satisfaire les besoins des groupes marginalisés, leur connaissance pointue des besoins et des problèmes de ces groupes est indispensable au processus de cocréation de services.

Ensemble, les volontaires et les autorités nationales peuvent modeler les processus de cocréation pour qu'ils soient efficaces et plus adaptés aux besoins des communautés. Comme le montrent les études de cas, les rôles joués par les volontaires, ainsi que leurs attentes et celles des États dans le cadre de ces partenariats évoluent constamment.



### Encadré 5.1. Synthèse des mécanismes du volontariat au service de la cocréation de services

#### Qui sont les volontaires ou les participants ?

De nombreux volontaires interrogés dans le cadre des études de cas déclarent que l'absence de priorité accordée à leurs besoins et/ou la nécessité d'améliorer la prestation de services sont à l'origine de leur engagement. Par conséquent, les volontaires participant ou invités à participer aux processus de cocréation de services sont généralement eux-mêmes victimes d'inégalités (comme les personnes handicapées, les travailleurs migrants et les femmes vivant en milieu urbain) ou plaident en faveur de solutions (par exemple, les étudiants et les jeunes volontaires, ainsi que les volontaires internationaux). Dans certains cas, les volontaires contribuent directement aux activités de mise en œuvre des États (Sairon) ou y participent par l'intermédiaire d'une organisation de volontaires qui entretient déjà des liens étroits avec les institutions publiques (Amel).

#### Quelle est l'ampleur de la participation ?

Les études de cas montrent que les volontaires et les membres des communautés cocréent des services à certains stades du cycle des projets. Leur intervention est particulièrement notable dans l'élaboration et la mise en œuvre conjointes des programmes. Certaines difficultés empêchent la pleine participation des volontaires et des autres membres de la communauté. Les volontaires locaux peuvent aussi être confrontés aux mêmes vulnérabilités ou à des obstacles d'ordre financier ou liés à l'analphabétisme. Il arrive également qu'ils se sentent dépassés par la bureaucratie et les procédures administratives.

#### Pour quel résultat ?

L'implication des volontaires dans la cocréation de services permet aux programmes gouvernementaux de mieux répondre aux besoins des groupes marginalisés. Cette démarche peut également améliorer les relations entre les citoyens et les pouvoirs publics, à condition d'être entretenue au fil du temps.



Cette médecin est chargée de coordonner les activités de volontariat de l'association Amel à Beyrouth (Liban) destinées à faciliter l'accès des personnes migrantes à la vaccination contre la COVID-19. Source : VNU.

## 5.5. Forces et faiblesses des modèles de cocréation

Les études de cas présentées ici mettent en évidence les réussites et les difficultés rencontrées dans les partenariats de cocréation établis entre les volontaires et les États.

### 5.5.1. Des services de cocréation qui répondent aux besoins des communautés marginalisées

La contribution la plus précieuse des volontaires au processus de cocréation réside dans leur crédibilité en tant que travailleurs de première ligne auprès des communautés locales. Dans le cas de la FCPH (Chine) et de l'initiative sénégalaise Bajenu Gox, les volontaires étaient originaires de la communauté dans laquelle ils travaillaient, et avaient de par leur vécu (de femme vivant dans un milieu défavorisé au Sénégal ou de personne handicapée en Chine) une certaine expertise au sein de leur communauté ainsi que des idées sur les mesures à prendre face aux problèmes rencontrés.

Dans ces études de cas, les autorités nationales ont noué des partenariats avec des volontaires issus de groupes marginalisés et se sont appuyées sur leur expérience pour orienter certains aspects de leurs programmes de façon à mieux répondre aux besoins des communautés concernées. Les experts volontaires du Centre de réadaptation professionnelle des personnes handicapées du Kazakhstan, par exemple, ont ouvert la voie à un accompagnement plus holistique des personnes handicapées en matière d'accès à l'emploi<sup>137</sup>. Ils complètent ainsi les services d'aide à l'emploi de l'État par une approche individualisée, mais proposent également un large éventail de services (soutien psychologique, aide juridique ou orientation professionnelle) qui contribuent à améliorer les perspectives de ces groupes. Les bénéficiaires qui retrouvent du travail sont confiés à des coordonnateurs personnels chargés de les aider à s'adapter à leur nouvel emploi et à acquérir les compétences professionnelles nécessaires sur une période de six mois.

Le projet de vaccination de l'association Amel, mis en œuvre en collaboration avec le ministère de la Santé et avec de jeunes volontaires du Liban (voir l'encadré 5.2), illustre la manière dont les volontaires locaux ont contribué à attirer l'attention du ministère sur les besoins des travailleurs migrants. Le ministère s'est en effet appuyé sur les efforts d'information et d'assistance déployés par les volontaires pour permettre aux travailleurs migrants de recevoir des injections vitales. Le partenariat a également permis à de jeunes volontaires d'œuvrer avec le ministère dans le cadre de l'association Amel pour mettre en place des plateformes de services destinées à mieux accompagner les travailleurs domestiques migrants. Cet exemple montre bien comment les partenariats de cocréation entre l'État et les volontaires peuvent répondre aux besoins des communautés locales tout en apportant des solutions durables aux problèmes qu'elles rencontrent.



Une volontaire aide les personnes migrantes faisant la queue pour leur vaccin contre la COVID-19 au rond-point de Dora à Beyrouth, au Liban. *Source* : VNU.

### Encadré 5.2. Collaboration entre volontaires et autorités locales pour vacciner les travailleurs migrants

Lorsque le Liban a commencé à vacciner ses citoyens contre la COVID-19, de nombreux travailleurs migrants n'ont pas eu accès au vaccin, en particulier ceux qui n'avaient pas de papiers. Quatre volontaires de l'association Amel ont alors lancé une campagne de sensibilisation pour faire valoir que les travailleurs domestiques migrants avaient également le droit d'être vaccinés et protégés contre la COVID-19. Des étudiants volontaires ont diffusé des informations sur la vaccination auprès des travailleurs migrants, créé des formulaires d'inscription, secondé l'équipe de l'association Amel dans la coordination des activités et aidé les personnes migrantes à remplir les formulaires et à trouver des centres de vaccination. Leurs efforts ont permis à 15 travailleurs domestiques migrants d'être vaccinés durant la phase pilote, puis à des centaines d'autres de s'inscrire pour avoir accès au vaccin, et ce chiffre continue d'augmenter. L'équipe de direction d'Amel a porté cette initiative menée par des volontaires à l'attention du ministère de la Santé, une institution partenaire de l'association depuis plus de 40 ans. L'une des personnes de l'équipe a déclaré :

Les volontaires [qui ont démarré cette campagne] nous ont aidés à faire comprendre au ministère que de très nombreux travailleurs migrants souhaitent se faire vacciner. Sans la coopération de longue date établie entre l'État et l'association, nous n'aurions pas été en mesure de déployer ce projet à grande échelle et de faire changer les choses.

Dans le cadre du partenariat avec le ministère, les volontaires ont pu contacter directement l'institution, participer aux prises de décisions aux côtés de l'équipe d'Amel et servir d'intermédiaires auprès des travailleurs domestiques migrants, souvent dépourvus de pièce d'identité, de numéro de téléphone et d'adresse électronique. Consciente de la difficulté à contacter ce public, l'association s'est rapprochée des autorités nationales pour créer une plateforme de services de santé en ligne pour les nombreux travailleurs migrants n'ayant pas accès à un téléphone ou à une messagerie électronique. Cette plateforme, en cours de conception par Amel et le ministère de la Santé, est destinée aux travailleurs migrants, dont beaucoup n'ont pas d'assurance santé, ni même accès au système de santé publique libanais. L'enthousiasme et les efforts des volontaires ont motivé Amel à consacrer davantage de temps à cette noble cause.

Source : recherches primaires du programme VNU.

### Encadré 5.3. Accorder la priorité aux besoins des femmes

Le 15<sup>e</sup> jour de chaque mois, une réunion de district est organisée dans des communautés du Sénégal entre le médecin, les sages-femmes et d'autres agents de santé, les Bajenu Gox et des relais communautaires. Ces réunions mensuelles visent à faire le bilan des activités du mois, à évaluer les résultats obtenus, à discuter des problèmes rencontrés et à trouver des solutions. Elles permettent aux Bajenu Gox et aux relais communautaires de faire part des préoccupations des femmes avec lesquelles ils ont travaillé au cours du mois précédent. C'est aussi l'occasion de reconstituer leurs stocks de vitamine A et de vermifuge, mais également de supports de communication et d'outils de travail (fiches de rapport d'activité, par exemple).

Source : Entretien avec une Bajenu Gox d'un district de Dakar.

Au Sénégal, l'initiative Bajenu Gox répond aux problèmes de santé reproductive des femmes et contribue à les mettre en avant dans les sphères décisionnelles. Elle est portée par des volontaires des communautés, mais contrairement à l'association Amel, il s'agit d'un programme de santé gouvernemental. Les autorités de santé publique du pays, conscientes de leur incapacité à dispenser des services de santé reproductive dans les zones difficiles d'accès, ont chargé des dirigeantes Bajenu Gox de développer ces services dans les régions en question. L'étude de cas fait état d'une consultation active des Bajenu Gox avant toute décision de l'équipe de district.

Une volontaire Bajenu Gox, interrogée dans le cadre de l'étude de cas, explique : « Lorsqu'un nouveau programme est mis en place, le médecin sollicite systématiquement l'avis des Bajenu Gox sur la stratégie à adopter, ou leur demande si elles pensent que les populations approuveront une nouvelle approche, etc. » Elle précise : « Les gens nous écoutent vraiment. Nous réalisons un travail important et il n'y a pas de blocages entre les pouvoirs publics (au niveau des districts) et les Bajenu Gox. La collaboration se passe bien. Au début, nous nous sommes heurtées

à de nombreux obstacles et les gens ne nous écoutaient pas, mais aujourd'hui ça va mieux »<sup>138</sup>.

Grâce à la cocréation de services, les autorités nationales ont pu mettre en place des programmes qui répondent aux besoins des groupes les plus marginalisés. Les pouvoirs publics et les volontaires conjuguent en effet leurs efforts pour procéder à des évaluations des besoins. Au Kirghizistan, par exemple, l'organisation Sairon a grandement contribué à chercher la meilleure solution pour reconstruire des abris destinés aux réfugiés tadjiks.

Les volontaires du Centre de réadaptation professionnelle des personnes handicapées et les membres du personnel ont pu concevoir des programmes de formation professionnelle adaptés aux capacités et aux priorités des personnes handicapées du Kazakhstan<sup>139</sup>.

De tels partenariats permettent de mettre sur pied des projets plus pertinents et plus en phase avec les besoins des communautés.

Les volontaires ont également pu proposer de nouveaux points de vue et de nouvelles approches pour venir à bout de problèmes persistants. Les relations de travail entre l'association Amel et l'État libanais, par exemple, montrent que les groupes de volontaires peuvent s'émanciper de leur rôle de subordonnés (censés « demander la permission » aux autorités nationales) et jouer un rôle déterminant dans la cocréation et la mise en œuvre de services sociaux destinés aux plus vulnérables. L'étude de cas consacrée à la Chine révèle qu'au sein de la FCPH, les réseaux d'aide mutuelle ont nettement contribué à améliorer la résilience des services fournis aux personnes handicapées pendant la pandémie.

De nombreux volontaires étant parfois eux-mêmes confrontés à la marginalisation, il reste difficile de répondre à leurs besoins et d'assurer leur sécurité. Les Bajenu Gox ne reçoivent aucune rémunération pour leur travail : « Il n'y a pas d'argent, aucun salaire pour les Bajenu Gox ; nous travaillons pour nos voisins et pour notre pays »<sup>140</sup>. Les volontaires ont aussi moins de temps pour eux, pour leur

famille et pour leurs autres activités économiques.

Un volontaire de la FCPH atteint de déficience visuelle nuance ce constat amer : « Participer à des programmes de la Fédération chinoise des personnes handicapées nous a changés. Désormais, nous participons activement à plusieurs activités. Notre vie s'est améliorée. »

Ces exemples témoignent de l'importance de la réciprocité dans les relations entre pouvoirs publics et volontaires.

### 5.5.2. Le volontariat local pour faciliter la diffusion d'informations et les procédures bureaucratiques

Les interventions des pouvoirs publics s'avèrent souvent très bureaucratiques. Comme le montre le modèle de cocréation de services présenté dans la deuxième partie de ce chapitre, la participation individuelle ne peut s'exercer de façon efficace que si l'on dispose de suffisamment d'informations sur les enjeux et que l'on est à l'aise avec les processus institutionnels.

#### Encadré 5.4. L'autonomisation par la citoyenneté

L'organisation Sairon participe à toutes les étapes de cocréation de services pour des programmes visant à aider les réfugiés tadjiks et les personnes migrantes à obtenir la citoyenneté kirghize. Les volontaires de l'organisation ont mis en place une série de tables rondes avec les villageois et les administrations autonomes locales. Les participants ont notamment pu échanger avec les services des passeports et avec des représentants d'organisations internationales comme le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Ces différents acteurs se sont mis d'accord sur une procédure simplifiée de demande de citoyenneté, à laquelle les volontaires de Sairon ont été formés. Les volontaires ont ensuite joué un rôle de consultants et d'intermédiaires pour faire en sorte que les réfugiés pris en charge respectent les exigences fixées. Selon le directeur de l'un des services des passeports, « sans l'aide de Sairon, nous ne pourrions pas traiter les nombreux documents demandés pour obtenir la citoyenneté »<sup>141</sup>.

Source : Burke et al. (2007).

Les études de cas montrent que les volontaires peuvent jouer un rôle déterminant à différentes étapes de la cocréation de services, de la recherche d'idées à la mise en œuvre (comme dans le cas de l'organisation Sairon). Au Liban, les travailleurs domestiques migrants doivent fournir une pièce d'identité délivrée par le Gouvernement (ou une copie), un numéro de téléphone et une adresse électronique pour pouvoir s'inscrire à la vaccination. Malheureusement, leur employeur peut refuser de leur procurer ces documents.

Un volontaire aide un migrant à remplir des papiers pour se faire vacciner contre la COVID-19 à Beyrouth, au Liban. Source : VNU.



« Nous tentons d'encourager l'accès des migrants à la vaccination, mais comme beaucoup n'ont pas de pièce d'identité, ils craignent d'y aller car ils risquent d'être placés en détention. Nous devons donc les accompagner. C'est là que les volontaires jouent un rôle fondamental. Quand on veut s'inscrire pour se faire vacciner, la plateforme COVAX demande pléthore d'informations. En tant que volontaires, nous aidons les travailleurs migrants à remplir les formulaires, et notamment à se procurer un numéro de téléphone s'ils n'ont pas de portable, car c'est un élément incontournable pour s'inscrire sur la plateforme. Nous donnons ces informations directement à l'association Amel, qui s'occupe de cette question en collaboration avec le ministère de la Santé. »

– Jeune volontaire à Beyrouth

Les volontaires de l'association Amel veillent à ce que ces groupes puissent accéder aux services gouvernementaux, et notamment au programme de vaccination, pendant la pandémie. Ils aident les usagers à s'y retrouver dans les formalités administratives et ont conçu des plateformes qui tiennent compte de leurs besoins particuliers. Le ministère des Affaires intérieures du Kirghizistan a adopté une stratégie similaire pour simplifier les procédures de demande de citoyenneté pour les réfugiés tadjiks. Cette décision a été facilitée et mise en application dans le cadre des relations de travail entretenues par le ministère avec l'organisation Sairon. L'atout principal d'une démarche de cocréation de services associant les volontaires réside dans sa capacité à rapprocher les autorités nationales qui fournissent les services des différents groupes marginalisés d'usagers, ce qui améliore la prestation de services.

L'un des problèmes majeurs des partenariats entre États et volontaires vient de la difficulté de certains volontaires à s'y retrouver dans les procédures bureaucratiques. Au Sénégal, de nombreuses Bajenu Gox ne maîtrisent pas bien

la lecture, l'écriture et le calcul, ce qui limite leur capacité à produire des rapports d'activité d'une qualité satisfaisante. Pour remédier à ce problème, les autorités nationales ont recruté des relais communautaires chargés de les aider à rédiger ces rapports. Au Liban, de nombreux jeunes volontaires doivent approfondir leur connaissance du système juridique et du système de *kafala* avant de pouvoir venir en aide à d'autres personnes. Une jeune volontaire affirme d'ailleurs que « l'association Amel [l']a sans doute sensibilisée à certains aspects juridiques de ces services ». Amel travaille également avec des volontaires internationaux à court terme, souvent issus d'universités d'autres pays. Durant l'été, ces jeunes séjournent au Liban en tant que stagiaires et sont formés ou initiés aux pratiques culturelles locales. Un membre d'Amel explique : « on ne peut pas les laisser se débrouiller, il faut les guider, leur consacrer du temps, les former au mieux. »

Comme le montrent ces études de cas, les volontaires peuvent aider les membres des communautés à accomplir des formalités administratives complexes pour accéder aux services de l'État. Cependant, il arrive que les volontaires aient eux-mêmes besoin d'aide pour comprendre ces procédures afin de pouvoir se rendre utiles.

### 5.5.3. Les partenariats de cocréation entre les volontaires et les États favorisent la confiance mutuelle et la redevabilité

Comme nous l'avons vu plus haut, le souhait des volontaires de collaborer avec les autorités nationales s'explique en grande partie par un mécontentement vis-à-vis de la gestion d'importants problèmes de développement tels que les migrations, le handicap et la santé reproductive par les autorités locales. Cela peut être perçu comme un manque de confiance entre les États, les usagers des services et les volontaires. Dans le cas de l'association Amel, les travailleurs migrants se montraient souvent réticents à s'adresser aux autorités gouvernementales malgré leur besoin urgent de trouver un logement ou en dépit de violations de leurs droits fondamentaux, parce qu'ils craignaient d'être placés en détention ou expulsés. En les aidant à effectuer les formalités administratives sous la direction d'Amel, les jeunes volontaires ont pu contribuer à rétablir la confiance et à les orienter vers les services dont ils avaient besoin.

*Beaucoup de travailleurs migrants n'ont pas de papiers, et comme ils ne veulent pas être retrouvés par le Gouvernement de leur pays, ils trouvent plus sûr de passer par des organisations non gouvernementales (ONG). En effet, celles-ci leur inspirent davantage confiance, et la philosophie d'Amel repose sur la dignité<sup>142</sup>.*

Ce témoignage montre clairement que les jeunes volontaires sont parvenus à instaurer un climat de sécurité et d'écoute pour les travailleurs migrants. Cela a également eu un effet positif sur la coopération avec les autorités nationales en encourageant la confiance entre volontaires, autorités de l'État et bénéficiaires de ces programmes de développement. Depuis 2011, Amel aborde cette question de façon holistique à travers la mise en place d'un programme d'aide aux travailleurs migrants et aux victimes de traite, en étroite collaboration avec des institutions gouvernementales telles que les ministères de la Santé, des Affaires sociales et du Travail. Les volontaires de l'association ont collaboré à la mise en œuvre de programmes d'aide d'urgence visant à distribuer des produits de base (colis alimentaires, kits d'hygiène et produits non alimentaires) pendant les confinements et à aider les travailleurs sans papiers à bénéficier d'un dispositif de soutien financier pour louer un logement ou de retour volontaire dans leur pays d'origine. Amel a également participé aux dialogues entre les parties prenantes, fourni des données à jour et sensibilisé la population aux droits et aux devoirs des travailleurs domestiques migrants. Ces activités ont grandement aidé le Gouvernement libanais à trouver des solutions alternatives au système de *kafala* de façon à assurer aux travailleurs domestiques migrants des conditions de vie et de travail dignes.

La collaboration avec les Bajenu Gox a permis au système de santé sénégalais d'assurer une prestation de services mieux adaptée aux besoins de la population. Les Bajenu Gox, qui se consacrent essentiellement aux femmes et à leur santé reproductive, sont aussi souvent

consultées par des hommes sur des sujets tels que la tuberculose, le tabagisme et les infections sexuellement transmissibles. Elles inspirent une telle confiance dans les communautés que les hommes leur demandent de l'aide lorsqu'ils doivent se rendre à l'hôpital pour la naissance de leurs enfants.

La confiance est indispensable pour nouer des partenariats de collaboration entre les volontaires et l'État. Un climat de confiance doit donc être instauré – et rétabli lorsqu'il se détériore. Les études de cas montrent que les volontaires peuvent renforcer la confiance des communautés à l'endroit des autorités nationales et vice-versa.

## 5.6. Conclusion

Le volontariat joue un rôle important dans la cocréation de services. Les partenariats entre les États et les volontaires faisant appel à des personnes issues de groupes marginalisés pour concevoir des services sont l'expression de nouvelles méthodes de travail favorisant l'inclusion.

Ces partenariats s'appuient souvent sur le vécu, les connaissances et l'expertise des volontaires pour créer et mettre en place des services. De ce fait, ils peuvent contribuer à obtenir des résultats mieux adaptés aux besoins des communautés marginalisées. Cela dit, ils s'avèrent profitables à la fois pour les volontaires et pour les autorités nationales.

Les partenariats de cocréation entre États et volontaires peuvent jeter les bases de sociétés plus égalitaires et plus inclusives lorsque ces initiatives répondent aux besoins des communautés. En outre, bon nombre de ces partenariats existant depuis longtemps, ils présentent une viabilité et des perspectives à long terme prometteuses.

## Témoignage de volontaire : Florina Qupevaj (Kosovo<sup>iii</sup>), sur la préservation de la santé mentale et du bien-être en période de pandémie

**En période de crise, des volontaires interviennent pour répondre rapidement à des problèmes sociaux aigus au sein de leurs communautés. Florina Qupevaj, volontaire au sein d'un service d'assistance psychologique par téléphone au Kosovo, raconte comment elle a participé à la mise en place d'une permanence téléphonique d'aide en matière de santé mentale au plus fort de la pandémie de COVID-19.**

*Je m'appelle Florina Qupevaj, j'ai 22 ans et je termine mes études de psychologie à l'université de Pristina. Ayant avant tout choisi ce domaine pour aider mes semblables, je n'ai pas hésité à participer aux permanences téléphoniques d'aide psychologique pendant la pandémie de COVID-19. Avec des psychologues volontaires, nous avons apporté un soutien psychologique à des personnes qui ressentaient le besoin de faire part de leurs inquiétudes ou de leurs problèmes à quelqu'un.*

*La permanence téléphonique a été lancée par le ministère de la Santé en avril 2020, alors que tout le monde était confiné à son domicile et tentait de protéger sa famille du nouveau virus qui se propageait sur toute la planète.*

*Le soutien que nous avons fourni dans le cadre de cette initiative était motivé par l'envie d'aider et de faire une bonne action. Nous nous sommes mis en danger, ainsi que nos familles et de nombreux proches, pour venir en aide à d'autres personnes.*

*Le métier de psychologue n'est pas facile au Kosovo, où l'on pâtit d'une réelle méconnaissance des questions de santé mentale. Nous avons donc été très attentifs à l'exactitude des informations communiquées à nos interlocuteurs. Cependant, je pense que les institutions devraient soutenir davantage le travail réalisé par ce service, mais aussi sensibiliser la population à la santé mentale et reconnaître l'importance des psychologues dans la société kosovare.*

*Je repense souvent à cette période pendant laquelle les gens étaient totalement isolés et me confiaient à l'issue d'une longue conversation téléphonique « Je me sens beaucoup mieux, comme si on avait retiré un poids de mes épaules ». Les émotions que j'ai ressenties à l'autre bout du fil sont indescriptibles.*

---

<sup>iii</sup> Mentionné ici dans le contexte de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations Unies (1999).

## **Contribution spéciale : réflexions sur une initiative de volontariat d'entreprise en période de crise – Leyla Perea, responsable de Voluntarios Telefónica et membre de la plateforme de volontariat d'entreprise « Empresas que Inspiran » au Pérou**

Voluntarios Telefónica [volontaires du groupe Telefónica] est un programme de volontariat d'entreprise qui vise à transformer la vie des personnes défavorisées en leur consacrant du temps et des efforts, tout en leur apportant des connaissances et des ressources, conformément aux valeurs du travail social et à la stratégie de l'entreprise.

Nous faisons également partie du réseau « Empresas que Inspiran », première plateforme nationale de volontariat d'entreprise, mise au point par le PNUD. Cette plateforme cherche à faire valoir le volontariat d'entreprise et sa contribution stratégique pour la compagnie, les collaborateurs et la société comme moyen de réaliser les ODD en s'appuyant sur l'atout le plus précieux de toute entreprise, à savoir ses collaborateurs.

Voluntarios Telefónica mobilise chaque année plus de 2 600 volontaires et mise sur ses partenaires pour contribuer à la mise en œuvre des ODD. Depuis 2007, nous soutenons des volontaires qui viennent en aide à des groupes vulnérables dans 21 villes et encourageons leur participation au développement local et communautaire.

Nous proposons habituellement un large éventail de missions de volontariat en face à face à nos collaborateurs, à nos proches et à nos amis qui prennent souvent part aux campagnes d'aide, à des activités de volontariat sur une journée, ou plus récemment à des opérations de transfert des connaissances et des compétences. Non seulement la plupart de nos partenaires finissent par mener leurs propres initiatives sociales, mais ils aspirent aussi à devenir des acteurs du changement social.

Du fait de la pandémie, nous avons repensé la totalité de notre programme et lancé des activités de volontariat virtuelles et faciles à réaliser, auxquelles nos partenaires peuvent participer, tout en bénéficiant des ressources du programme et en renforçant les relations avec d'autres entités stratégiques.

Pendant la pandémie, nous avons dû rapidement réorganiser les activités du programme de volontariat d'entreprise. Voluntarios Telefónica a évolué afin de répondre aux nouveaux besoins sanitaires des groupes vulnérables en pleine pandémie. Nous avons changé notre fusil d'épaule et constitué un réseau pour pouvoir mobiliser nos volontaires sur des activités par téléphone sans les exposer aux risques sanitaires liés aux interactions en face à face.

Voluntarios Telefónica a lancé différents appels au volontariat virtuel à l'échelle nationale : dons d'équipements de biosécurité sur mesure pour les pompiers et le personnel médical, distribution de nourriture et de produits d'entretien dans différents refuges et centres d'accueil, et activités numériques destinées aux enfants (programmes scolaires ou culture numérique pour les plus âgés).

Pendant la pandémie, Voluntarios Telefónica s'est notamment distingué par son « Maratón de Iniciativas Ágiles » (« Marathon des initiatives agiles »), une campagne d'urgence destinée à lutter contre la pandémie, qui s'est déroulée entre juin et août 2020. Cette initiative a connu un tel succès qu'elle a été organisée à deux reprises, en juin et en août, dans 22 villes ainsi que dans la capitale Lima et dans plusieurs provinces, rassemblant plus de 1 200 volontaires pour venir en aide à plus de 5 300 personnes.

Durant le confinement, nous avons noué des partenariats stratégiques avec des organisations non gouvernementales (ONG), des églises, ainsi que des administrations municipales et régionales en vue de mieux comprendre et satisfaire les besoins des communautés locales. Grâce à des financements provenant du ministère de la Femme et des Populations vulnérables, nous avons donné aux volontaires la possibilité de s'investir dans des programmes sociaux. Ces partenariats stratégiques ne nous ont pas seulement aidés à mieux comprendre les besoins des communautés et à atteindre les plus touchées par la pandémie ; ils ont aussi amélioré l'efficacité de nos interventions. Dans le même temps, le secteur privé a déployé des efforts notables pour proposer des activités de volontariat, et l'État, par l'intermédiaire du ministère de la Femme et des Populations vulnérables, a imaginé différentes missions pour les volontaires d'entreprise désireux de participer à des programmes sociaux.

Les partenariats avec d'autres acteurs nous permettent d'accomplir des choses extraordinaires. C'est pourquoi la plateforme « Empresas que Inspiran » joue un rôle essentiel en contribuant à faire redémarrer le volontariat d'entreprise dans d'autres sociétés. Nous voulons continuer à former des alliances pour favoriser la participation des différents acteurs de l'écosystème du volontariat d'entreprise, dans une logique de réalisation des ODD et d'autonomisation citoyenne.

## Références bibliographiques

Alford, J., « The Multiple Facets of Co-production: Building on the Work Of Elinor Ostrom ». *Public Management Review*, vol. 16, n° 3, 2014, p. 299-316.

Anonyme, entretien téléphonique réalisé par un chercheur du SWVR, Sénégal, 12 juillet 2021.

Burke, S. P. et al., *Kyrgyzstan Case Study Sourcebook: Partnership and Collaboration between Government and Civil Society Organizations*. Aga Khan Development Network, Bichkek, 2007.

Centre de recherches pour le développement international, « Maternal and child health is a community affair in Senegal », 29 septembre 2017.

Governance International, « What You Always Wanted to Know about Co-Production », non daté. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.govint.org/our-services/engagement/co-production-tree/>, consultée le 25 octobre 2021.

Nabatchi, T., Sancino, A. et Sicilia, M., « Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction ». *Public Administration Review*, vol. 77, n° 5, 2017, p. 766-776.

Needham, C. et Carr, S., « Co-production: an Emerging Evidence Base for Adult Social Care Transformation ». *SCIE Research Briefing* n° 31, Social Care Institute for Excellence, Londres, 2009.

Nesta, *People Powered Health Co-Production Catalogue*. Londres, 2012.

Pestoff, V., « Collective Action and the Sustainability of Co-Production ». *Public Management Review*, vol. 16, n° 3, 2014, p. 383-401.

Programme des Nations Unies pour le développement Kazakhstan, « New Centre in Nur-Sultan City Provides Persons with Disabilities A Stepping Stone to Labour Market », 25 septembre 2020.

Rak, P., « Modern Day Slavery: the Kafala System in Lebanon ». *Harvard International Review*, 21 décembre 2020.

Sorrentino, M., Sicilia, M. et Howlett, M., « Understanding Co-Production as a New Public Governance Tool ». *Policy and Society*, vol. 37, n° 3, 2018, p. 277-293.

Steen, T. et Brandsen, T., « Coproduction during and after the COVID-19 Pandemic: Will It Last? ». *Public Administration Review*, vol. 80, n° 5, 2020, p. 851-855.

Verschuere, B., Brandsen, T. et Pestoff, V., « Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda ». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 23, n° 4, 2012, p. 1083-1101.

## Notes de fin

**122** Steen et Brandsen (2020).

**123** Needham et Carr (2009).

**124** Governance International (n. d.).

**125** Sorrentino, Cicilia et Howlett (2018).

**126** Nabatchi, Sancino et Sicilia (2017).

**127** Alford (2014).

**128** Pestoff (2014).

**129** Nabatchi, Sancino et Sicilia (2017).

**130** Rak (2020).

**131** La réforme des services destinés aux personnes handicapées à Shanghai a commencé en 2010, cinq ans avant que les directives gouvernementales fassent valoir la nécessité de répondre plus globalement aux problèmes des personnes handicapées du pays. Shanghai, première ville de Chine, est à l'origine de plusieurs innovations sociales dans de nombreux domaines, notamment le développement du volontariat et des organisations à but non lucratif. Shanghai a toujours été choisie par le gouvernement central pour expérimenter des politiques et mener des projets pilotes. Les services aux personnes handicapées du district W de Shanghai sont ainsi réformés et développés depuis près de 10 ans. L'administration locale a déjà constaté un certain nombre d'améliorations. Pendant la pandémie, de nombreuses organisations d'entraide ont travaillé efficacement, ce qui montre également que les réformes menées dans le district W de Shanghai ont eu des résultats positifs. Elles ont commencé à encourager l'institutionnalisation de nouveaux modèles de prestation de services, impliquant de faire appel à des organisations à but non lucratif et à la participation de volontaires ; certaines organisations nationales envisagent désormais de déployer cette approche. En ce sens, ce seul district de Shanghai est représentatif de l'initiative nationale en faveur des personnes handicapées.

**132** PNUD Kazakhstan (2020).

**133** PNUD Kazakhstan (2020).

**134** Burke *et al.* (2007)

**135** Burke *et al.* (2007).

**136** Burke *et al.* (2007)

**137** PNUD Kazakhstan (2020)

**138** Anonyme, (2021).

**139** PNUD Kazakhstan (2020)

**140** Anonyme, (2021). Entretien téléphonique réalisé par un chercheur du SWVR, Sénégal, 12 juillet 2021.

**141** Aga Khan Foundation (2017).

**142** Anonyme, (2021a). Entretien téléphonique réalisé par un chercheur du SWVR, Liban, 3 juin 2021.