



## Synthèse de l'étude préalable (432 Ep SOSVE)

« Préparer les jeunes sans soutien parental à l'avenir : comment améliorer les processus d'insertion socio-professionnelle des jeunes majeurs accompagnés par SOS Villages d'Enfants ? »

Pays de l'étude : Madagascar, Togo et Mali

Etude menée entre janvier et juin 2019

Auteur : Prospective et Coopération



1, place Gabriel Péri, Vieux Port  
13 001 Marseille – France

### Equipe de l'étude

Coordination : Anne CHASTEL  
[chastelanne@gmail.com](mailto:chastelanne@gmail.com)

Collaborateurs : Abasse ABOUBAKAR  
Niavo FONDANT

Cette étude a été réalisée avec le soutien financier du F3E, du Gouvernement Princier de Monaco et de SOS Villages d'Enfants France.

Les points de vue exprimés dans cette étude sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux des commanditaires.

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

---

|       |  |
|-------|--|
| AGR   | Activité Génératrice de Revenus                              |
| ANPE  | Agence Nationale Pour l'Emploi                               |
| EMOP  | Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages           |
| FIC   | Famille Intégrée dans la Communauté                          |
| GVEC  | Groupement Villageois d'Epargne et de Crédit                 |
| PCA   | Prise en Charge Alternative                                  |
| PDE   | Plan de Développement de l'Enfant                            |
| PEC   | Prise En Charge  |
| PRF   | Programme de Renforcement de la Famille                      |
| SISOP | Service d'Insertion Sociale et d'Orientation Professionnelle |
| TIC   | Technologies de l'Information et de la Communication         |

## TABLE DES MATIERES

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. CADRE DE L'ETUDE : OBJECTIFS, DEROULEMENT, METHODES, DIFFICULTES ET LIMITES.....</b>                     | <b>5</b>  |
| 1. Objectif et deroulement de l'étude.....   | 5         |
| 2. Methodologie et limites.....  | 5         |
| <b>II. L'INSERTION DES JEUNES PAR SOS MADAGAGASCAR .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1. Présentation de SOS Villages d'Enfants Madagascar .....   | 7         |
| 2. L'action de Sos Villages d'Enfants Madagascar.....  | 7         |
| 3. Les résultats et effets obtenus par l'approche éducative .....  | 9         |
| 4. Bonnes pratiques, facteurs de réussite et recommandations .....   | 10        |
| <b>III. L'INSERTION DES JEUNES PAR SOS TOGO.....</b>   | <b>11</b> |
| 1. Présentation de SOS Villages d'Enfants Togo .....   | 12        |
| 2. L'action de SOS Villages d'Enfants Togo .....   | 13        |
| 3. résultats et avis des acteurs sur l'approche éducative.....   | 14        |
| 4. Analyse des pratiques et recommandations pour SOS villages d'enfants Togo.....                              | 16        |
| <b>IV. L'INSERTION DES JEUNES PAR SOS MALI .....</b>   | <b>17</b> |
| 1. Présentation de SOS Villages d'Enfants Mali .....   | 17        |
| 2. L'action de SOS Villages d'enfants Mali .....   | 18        |
| 3. Les résultats et effets obtenus par l'approche éducative .....  | 19        |
| 4. Analyse des pratiques, forces, faiblesses et recommandations .....  | 22        |
| <b>V. LES GRANDES LIGNES D'UN FUTUR PROJET POUR SOS MALI ET SOS TOGO .....</b>                                 | <b>23</b> |
| 1. Des points de vigilance communs pour les deux pays .....  | 23        |
| 2. Les axes proposés pour le futur projet integrant des echanges de pratiques entre les associations SOS ..... | 25        |

# I. CADRE DE L'ETUDE : OBJECTIFS, DEROULEMENT, METHODES, DIFFICULTES ET LIMITES

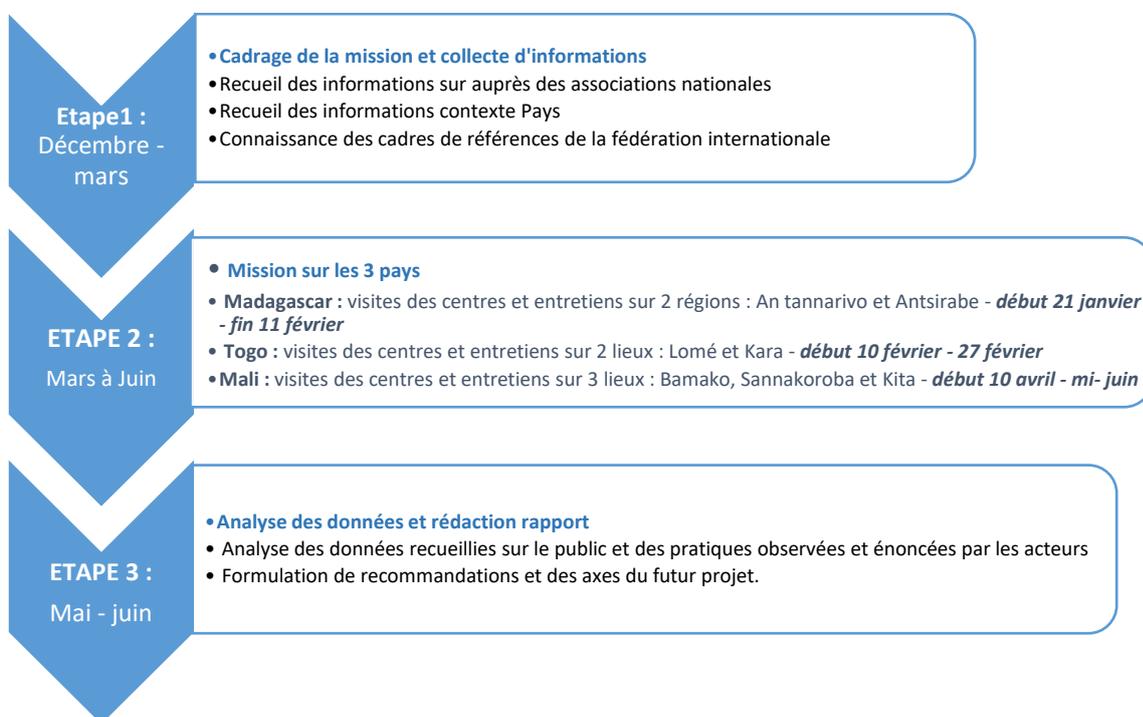
## 1. OBJECTIF ET DEROULEMENT DE L'ETUDE

L'étude, portée par SOS Villages d'Enfants France, vise à identifier les leviers d'amélioration pour construire, à partir d'un dénominateur commun, un projet multi-pays au Mali et au Togo dont l'enjeu est d'obtenir des résultats durables en matière d'autonomie des jeunes accompagnés par Sos Villages d'Enfants. L'étude s'est déroulée sur trois pays, en posant comme hypothèse que les résultats de Madagascar pouvaient servir de point d'entrée. Elle a débuté par un travail de capitalisation des expériences malgaches en vue d'identifier des bonnes pratiques qui pourraient nourrir les axes d'intervention d'un projet sur les deux autres pays que sont le Mali et le Togo.

**Les résultats attendus sont :**

- ❑ **Une meilleure connaissance des programmes d'accompagnement des jeunes, dans les trois pays :** les bonnes pratiques, les facteurs de réussite, les facteurs potentiellement discriminants pour l'insertion sociale et professionnelle (le genre, l'origine sociale, géographique) des jeunes accompagnés par SOS Village d'Enfants les freins rencontrés.
- ❑ **La définition de recommandations stratégiques pour chacun des contextes,** à même d'alimenter un projet commun. Les recommandations doivent permettre d'améliorer de manière durable l'insertion dans la société des jeunes accompagnés tout en veillant à intégrer les approches droits humains et genre dans les pratiques professionnelles des associations de Sos Village d'Enfants.
- ❑ **Le partage d'expériences** entre les quatre associations SOS Villages d'Enfants impliquées, France, Madagascar, Mali et Togo ainsi que le bureau international régional Afrique de l'Ouest, à partir de la mise en perspective des différentes stratégies et bonnes pratiques en faveur de l'autonomie des jeunes, développées dans les trois pays.

**L'étude s'est déroulée entre janvier et juin 2019 :**



## 2. METHODOLOGIE ET LIMITES

Pour Madagascar, et dans une moindre mesure pour le Togo et le Mali, la **méthodologie développée est celle de la capitalisation**. Les analyses ont été organisées sur quatre niveaux, à savoir :

- **Une analyse des contextes pays** en vue de caractériser les facteurs favorables ou défavorables à l'insertion et mieux cerner les réalités locales pour envisager les bonnes pratiques répliquables.
- **Une caractérisation des profils des publics accompagnés pour les deux groupes cibles** pour apprécier les effets et impacts des prestations développées par Sos Village d'Enfants.
- **Une analyse des pratiques professionnelles** pour apprécier l'application des approches droits humains et genre, les accompagnements assurés au regard de l'autonomisation des jeunes au sens de l'*empowerment* (être adulte responsable)
- **Une analyse des modes de gouvernance** : pertinence des modalités d'organisation et de fonctionnement et analyse des pratiques managériales en référence aux démarches qualité des services sociaux.

Les analyses ont été établies à partir de la documentation fournie, des observations lors des visites des centres et des entretiens menés séparément par un consultant local et la cheffe de mission de l'étude, à partir de trames de recueil de données et des grilles d'entretiens communes. Dans chaque pays, une dizaine de focus group jeunes et enfants (13 sur Madagascar), 2 à 3 focus avec les mères, avec les équipes éducatives et des entretiens avec les responsables des sites et ceux de la coordination nationale, soit près **de 200 enfants et jeunes interrogés et une centaine de professionnels** sur les 3 pays.

Avant de livrer les résultats de cette étude, nous pointerons quelques limites :

- **Des limites méthodologiques** pour l'analyse comparative des résultats en termes d'insertion socio-professionnelle des deux publics ciblés par SOS Village d'Enfants, ceux des programmes de prise en charge alternative (PCA) et renforcement familial (PRF). Les modalités de prise en charge des deux publics sont très différentes, avec des durées et des prestations non comparables du fait surtout d'objectifs différents. La PCA a pour objectif la protection et l'insertion de l'enfant sans soutien familial, le PRF vise la prévention de l'abandon et cible la famille.
- **Une représentativité parfois limitée pour certains types de publics** : pas de focus group à Madagascar avec des jeunes insérés en dehors de deux jeunes insérés rencontrés, représentativité des jeunes insérés au Mali, les jeunes de l'Amicale, sont la plupart diplômés et masculins (2 jeunes filles rencontrées et 5 jeunes garçons), pas de focus group avec des jeunes pris en charge dans les Familles Intégrées dans la Communauté (FIC) (avec néanmoins des enfants rencontrés dans leur cadre de vie), des professionnels cadres n'ont pu être rencontrés (notamment les directeurs régionaux de site, un seul rencontré par pays).
- **Une analyse territorialisée et « genrée » insuffisante** du fait de la faible exploitation des données par genre et encore plus par territoire. La dimension territoire en absence de données exploitables et des rencontres avec les directeurs de site régionaux limite l'analyse territorialisée des sites Sos Villages d'Enfants).
- **Une analyse de l'efficacité limitée, rendue difficile en raison** des différences organisationnelles des différents pays, d'un manque de temps pour le traitement de données financières et du fait d'indicateurs de résultats limités et pas toujours cohérents. L'étude a privilégié la méthodologie de la capitalisation qui centre plus l'analyse sur la compréhension des processus et les effets vécus par les acteurs. L'analyse de l'efficacité dans le cadre d'une étude comparative est difficile et peut être source d'interprétations erronées du fait des différences d'organisation dans les associations Sos Village, dans les modes de prises en charge des jeunes sans soutien familial. Ainsi pour le Togo et le Mali, une majorité des jeunes suivis vivent dans la communauté (fort taux de réunification familiale) occasionnant des coûts différents, souvent plus bas de prise en charge, ce qui n'est pas le cas de Madagascar. Les Services d'Insertion Sociale et d'Orientation Professionnelle (SISOP) à Madagascar assurent des appuis pour l'orientation professionnelle des jeunes dans les villages et du PRF ce qui est peu le cas pour les cellules d'encadrement des jeunes au Mali et au Togo.
- **De manière générale, le temps imparti par l'étude** - une vingtaine de jours pour Madagascar et une quinzaine de jours pour le Mali et le Togo pour les deux experts – reste limité pour procéder à une analyse fine des activités des associations Sos Village d'Enfants pour l'autonomisation des jeunes, un processus long qui dépasse la prise en charge d'insertion professionnelle des jeunes et pour rendre compte des réalités plurielles de chaque contexte. En effet, il ne saurait y avoir d'étude comparative sur les modalités de prise en charge sans intégrer la connaissance des réalités culturelles, politiques,

géographiques de chaque pays<sup>1</sup>. A ce temps limité s'est adjoint pour deux pays un manque de préparation des rencontres qui a occasionné du temps de coordination au démarrage de la mission sur le terrain au Togo et au Mali. Enfin la collecte très échelonnée et très tardive des données quantitatives n'a pas permis un traitement optimum avec des aller-retour pour une plus grande fiabilité des données livrées .

## II. L'INSERTION DES JEUNES PAR SOS MADAGAGASCAR

Malgré le relatif « bon » placement de Madagascar au sein du continent africain en termes de d'indice de développement humain et de taux d'alphabétisation (+ de 71%), la société malgache fait toujours aujourd'hui face à des niveaux de pauvreté importants, 71,5 % de la population est au-dessous du seuil de la pauvreté<sup>2</sup>, ayant un impact direct sur les taux de scolarisation et de fréquentation scolaire. Selon le rapport PASEC de 2014, seuls 17,1% et 20,6% des élèves de 6<sup>ème</sup> année possèdent un niveau suffisant de lecture et en mathématiques. L'emploi à Madagascar est dominé par le secteur primaire dans lequel exerce 75,8% des actifs. L'adéquation formation-emploi est très faible à Madagascar, les opportunités pour chaque type de formation sont très rares. Madagascar enregistre également un indice de développement humain genre de 0,98 (année 2015), plaçant Madagascar dans les groupes les plus avancés dans la sous-région. Cette égalité se traduit sur le plan scolaire, avec des taux de fréquentation filles-garçons à l'école égaux jusqu'à 16 ans. Les femmes Malgaches travaillent autant que les hommes mais avec des inégalités de salaires (30%) et d'accès aux fonctions de cadres (+38%des postes de cadres sont assurés par une femme).

### 1. PRESENTATION DE SOS VILLAGES D'ENFANTS MADAGASCAR

SOS Villages d'Enfants Madagascar est une association malgache reconnue d'utilité publique, active depuis 1989. Sa mission se décline localement en quatre grandes lignes :(i) *Education des enfants orphelins de mères/vulnérables* ; (ii) *Accompagnement des jeunes sur le plan social, éducation (psychoaffectif), scolarisation (intellectuel), spirituel, physique, santé et physiologique, animation éducative et culturelle jusqu'à leur insertion* ; (iii) *Recherche d'identité* ; et (iv) *Orientation professionnelle*.

Depuis 2015, l'association fonctionne sur le principe de « one programme villages ». Cette organisation territorialisée, relativement autonome, a permis de renforcer l'approche holistique de la prise en charge de l'enfant, améliorer les réponses (adaptation au contexte et rapidité) et visait aussi à mieux inscrire l'intervention dans des démarches de développement local. Cependant, des évolutions organisationnelles, sans remettre cette organisation territorialisée, vont plutôt dans le sens d'une (re)centralisation (diminution de l'autonomie des régions, renforcement des contrôle à priori).

L'association emploie 524 professionnels, avec un taux d'encadrement de 12%. Les professions intermédiaires (entre cadre et employé, sage-femme, assistante sociale, éducateur etc.) représentent 26% de l'effectif (136 postes). Les effectifs les plus nombreux interviennent sur la prise en charge alternative avec 52% de l'effectif, 22% sur le programme PRF et 20% sur l'appui à la scolarité. Le personnel est majoritairement féminin (61%) avec 54% des postes de cadres, mais elles ne sont que 11% à être cadres contre 14% pour les hommes et moins nombreuses au sein du bureau national, (44%) soit 16 points de moins que sa part générale au sein du personnel.

### 2. L'ACTION DE SOS VILLAGES D'ENFANTS MADAGASCAR

SOS Madagascar travaille dans 14 districts, recouvrant 7 régions administratives. Le nombre de bénéficiaires varie de manière importante entre chaque région, les variations dépendent des services assurés, plus nombreux pour les services santé et programmes PRF.

<sup>1</sup> Ce travail de prise en compte des réalités propres à chaque contexte a néanmoins été ajouté par l'équipe d'experts, un travail dont les jours supplémentaires n'ont pas été comptabilisés dans l'étude.

<sup>2</sup> Selon le dernier Rapport Diagnostique du système éducatif 2013-2015

Les prises en charge alternative sont assurées au sein des villages (4), des SISOP (3) et des maisons familiales au sein de la communauté (2 FIC). L'association appuie aussi des familles, jeunes et enfants, notamment dans le cadre de PRF avec pour objectif la prévention de l'abandon et/ou protection de remplacement pour les enfants. L'action des professionnels s'organise via la mise en place des Centres d'Actions pour la Jeunesse et du Centre d'Action communautaire programme, les FIC sont rattachés au programme PRF.

Les jeunes pris en charge ont sein des SISOP sont au nombre de 205 auxquels il conviendrait d'ajouter les jeunes positionnés encore dans les villages, des jeunes parfois adultes. Sur les deux sites étudiés, dans les villages, ils représentent près de 18% du total des jeunes, soit plus de 80 jeunes non pris en compte dans les données étudiées.

### La prise en charge pour les enfants et jeunes sans soutien familial

Le parcours de la prise en charge des enfants et jeunes sans soutien familial est construit en cohérence avec les principes énoncés dans la stratégie « Care promise »<sup>3</sup>. Les enfants sont intégrés dans le village après analyse et respect des conditions d'admissibilité, et maintiennent des liens avec leur famille et environnement via le passage à l'école et l'exercice d'activités et de sorties organisées.

Le projet éducatif et le développement de l'enfant est assurée par une mère, figure d'attachement, base du développement de l'enfant avec l'appui d'une équipe pluridisciplinaire. Les mères sont appuyées pour l'éveil des jeunes enfants par l'accueil préscolaire à 3 ans qui se situe dans l'enceinte de la communauté mais dirigée par la coordination scolaire, puis veille aux bons résultats scolaires quand l'enfant rentre à l'école SOS, située dans la communauté. La mère met en place un projet de vie de l'enfant, travaillé en équipe et en lien avec la famille d'origine. Les capacités, « talents », envies et difficultés de l'enfant constituent le support à ce projet de vie. Les enfants évoluent avec une fratrie de 12 enfants par maisons familiales.

Le projet éducatif au VESOS est très centré sur la réussite scolaire, au centre du projet de vie de l'enfant et dans la gestion du quotidien, un quotidien organisé selon des rythmes et une réglementation uniforme pour tous, enfants, adolescents et jeunes adultes. Dans les maisons très semblables, peu de jeux exposés, peu de livres en dehors des manuels scolaires, les enfants ont presque toujours l'affichage de leur planning. S'il/elle obtient un diplôme de fin cycle, le- la jeune intègre le foyer du SISOP, « première » séparation, apprentissage d'une certaine liberté et de la « vraie vie ». Pour les jeunes ayant réussi leur BAC, ils bénéficient de logements intermédiaires où ils poursuivent leurs études supérieures.

### L'accompagnement des jeunes vers l'insertion du SISOP et son approche éducative

SOS Madagascar a innové dans son approche éducative au fil des années pour permettre aux jeunes sans soutien familial d'avoir une meilleure qualité de vie, avec un service dédié « SISOP », dévolu à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. L'approche éducative, le service SISOP et son fonctionnement sont formalisés dans le projet d'établissement du SISOP et ont fait l'objet d'un travail régulier d'auto-évaluation, via l'appui méthodologique apporté par SOS France. Ce travail de formalisation et la méthodologie de l'évaluation interne<sup>4</sup> ont permis de consolider l'approche éducative et renforcer la cohérence des interventions des services et des professionnel-les..

L'appui à l'autonomisation des jeunes est assuré sur une longue durée, de l'obtention du diplôme de fin du secondaire à 26 ans. Elle inclut un accompagnement dans la construction identitaire du jeune, une intervention sur son environnement de proximité avec un travail d'acceptation de sa communauté et d'implication en son sein, un appui psycho-social et un accompagnement à l'orientation et l'insertion professionnelle. L'autonomisation est définie au travers plusieurs dimensions à travailler avec le jeune. Il s'effectue à l'aide d'outils : grille du processus définissant les activités à réaliser sur chaque dimension et les résultats attendus et une fiche en malgache « Imma ». Cette fiche, **à remplir par les jeunes**, est organisée autour de thématiques du parcours du jeune **dont son intégration au sein de la communauté**.

<sup>3</sup> « La promesse d'une prise en charge » est un document de SOS Villages d'Enfants International définissant les engagements pris par l'organisation pour la qualité de la prise en charge des enfants et des jeunes au sein des programmes. [Lien](#)

<sup>4</sup> L'évaluation interne évalue les activités et la qualité des services en s'appuyant sur un processus d'autoévaluation

Le parcours intègre plusieurs étapes avant, pendant et après son appui par SOS. Les dimensions retenues pour acquérir progressivement l'autonomie sont évaluées pour chaque jeune en équipe pluridisciplinaire.

Enfin, le SISOP collabore avec un réseau étendu d'acteurs, principalement des entreprises qui a débouché sur la constitution de partenariats solides. Evalués, les partenariats ont permis d'offrir aujourd'hui une gamme de services aux jeunes : mentoring, stages, découvertes de métiers, appui à l'élaboration de CV etc. Ces collaborations sont à l'origine du projet Go Teach avec le groupe DHL, dupliqué aujourd'hui dans le monde. Les appuis à l'insertion professionnelle se sont spécialisés avec des chargés en insertion rurale et urbaine permettant une meilleure connaissance de l'environnement de l'emploi.

### 3. LES RÉSULTATS ET EFFETS OBTENUS PAR L'APPROCHE ÉDUCATIVE

#### Des parcours scolaires et un accès à l'emploi performants

Les jeunes accueillis au SISOP suivent majoritairement des parcours vers des études longues (seuls 14% se dirigent vers des études courtes). **Trois quarts des jeunes accueillis ont un niveau supérieur au bac.**

89 % des jeunes hommes et 64% des filles sortent du parcours avec un emploi. **La part de l'auto-emploi est faible : 5% des jeunes** sortant, contre 21% en 2012. **Le nombre de jeunes sortant sans emploi, sans formation, sans stage n'est que 6%.** Les données 2015-2018 montrent un accroissement d'une insertion par l'emploi stable, avec un taux de jeunes employés de 73% et une baisse du taux des jeunes sortant sans emploi. La différence entre sexe serait essentiellement les grossesses (non précoces).

Le SISOP a évalué les compétences des jeunes. Les résultats montrent que les compétences les plus acquises sont le savoir-vivre, la sociabilité et savoir-être, suivi par le professionnalisme. Les compétences entrepreneuriales et le leadership sont les plus faibles. Au-delà des notes, les questionnaires d'évaluation servent de support à la discussion avec les jeunes, renforçant la prise de conscience des jeunes.

#### L'appréciation des jeunes et enfants malgaches

Les enfants interrogés disent bénéficier dès leur arrivée d'un accueil chaleureux des autres pensionnaires et des responsables éducatifs du village. Placés dans une maison familiale avec une mère et une tante, ils ou elles ont leur(s) frère(s) et/ou sœur(s) dans la maison pour ceux qui en ont. Ils ou elles partagent une chambre avec 3 à 4 autres enfants et personnalisent peu leur espace.

Dès la classe de 3e, les jeunes disent avoir des entretiens sur l'orientation professionnelle. Avec l'aide de la mère, des éducateurs et des informations reçues lors des forums des métiers, ils ou elles choisissent leur filière, en fonction de leur envie ou de ce que le parcours scolaire leur permet de faire. Des professionnels peuvent les orienter vers la filière où il ou elle est plus à l'aise, sans que cela soit vraiment un choix personnel.

L'appui des équipes de SOS sur la construction identitaire est très apprécié par les jeunes, qui reconnaissent cet appui comme essentiel dans leur construction d'adulte. La recherche d'identité aide également l'enfant/jeune à renforcer son estime de soi, à aller de l'avant.

Les difficultés à plusieurs reprises exprimées par les enfants et les jeunes sont : (i) Manque d'affection, d'une présence maternelle, certaines Mères SOS seraient distantes<sup>5</sup>, d'autres pas assez équitables ; (ii) Discipline drastique : heure d'étude, sortie règlementée avec des demandes de sorties parfois refusées ; (iii) Manque de soutien moral et d'écoute ; (iv) Difficulté d'adaptation pour certains enfants/jeunes (enfance difficile et nostalgie du passé).

Les points forts exprimés sont (i) l'IMMA « Qui suis-je ? », (ii) les visites au sein des familles d'origine lors des fêtes de Noël, les vacances pour voir les réalités des quartiers ; (iii) les fiches de comportement, (iv) la responsabilisation dès le plus jeune âge, (v) le suivi-scolaire et (vi) le forum des métiers tous les ans.

#### Les avis des professionnels malgaches interviewés

---

5

Les professionnels ont tous émis leurs responsabilités sur le devenir des enfants et leur souci de leur réussite. L'ambition des professionnels pour la réussite des enfants et des jeunes comme professionnels accomplis et acteurs de développement pour la communauté est frappante. Les mères se révèlent plus dans l'application des règles, de tâches avec une certaine crainte de mal faire. La réussite scolaire est omniprésente dans les rencontres avec tous les professionnels, des exigences en termes de discipline, ne prenant pas toujours assez en compte les capacités et difficultés des enfants.

Les professionnels, qu'ils soient dans le secteur éducatif, au SISOP, et au village mentionnent tous les changements positifs des jeunes et de leur travail avec la mise en place de l'approche éducative et le travail sur la construction identitaire. Ils reconnaissent la famille du jeune comme un appui et partagent l'opinion que le jeune se doit d'être un acteur de développement au service de sa communauté.

Les entretiens ont montré une grande cohérence entre les professionnels, une bonne connaissance des références SOS internes (projets d'établissement) et celles de SOS Villages d'Enfants International. Ils ont mis en avant leur attachement à l'égalité de traitement, la non-discrimination basée sur le genre, la prise en compte de la particularité de chaque enfant et le respect de la discipline.

#### 4. BONNES PRATIQUES, FACTEURS DE RÉUSSITE ET RECOMMANDATIONS

L'étude conclut que la stratégie éducative est une bonne pratique, elle s'appuie sur une vision globale et holistique du jeune considéré dans son environnement, dans ses relations avec la communauté et le monde professionnel, dans un rapport permanent entre le passé, le présent et l'avenir.

La stratégie est pertinente, elle a permis de répondre aux besoins d'autonomie et d'insertion des jeunes ; Elle est efficace au regard du niveau d'étude atteint par les jeunes et du nombre de jeunes sortant avec un emploi. Les chiffres sont en augmentation et sont sans comparaison avec le niveau national. Elle a également permis de renforcer le bien-être des jeunes, diminuer les comportements agressifs. Elle a enfin permis à ces jeunes de renouer avec leur famille et communauté.

#### Facteurs de réussite de l'expérience malgache

**Une organisation qui repose sur la prise en compte du territoire et des services construits autour d'une mission**, ciblant un public défini : enfants, jeunes évoluant selon des parcours formalisés. La mission est clarifiée et connue par des professionnel-le-s qui sont responsabilisé-e-s sur des missions spécifiques. Ils évoluent en se questionnant régulièrement sur les effets produits : démarche d'auto-évaluation, indicateurs de suivi-évaluation des jeunes avec un traitement et une analyse des données sur les parcours des jeunes.

SOS Madagascar a ainsi initié depuis une dizaine **une démarche qualité** qui a permis d'améliorer les pratiques et un questionnement continu sur l'approche éducative avec la mise en place d'indicateurs de suivi-évaluation des parcours des jeunes hommes et jeunes filles. Aujourd'hui, les projets d'établissement et les plans d'amélioration arrivent à échéance. Ces modalités d'évaluation, très appréciées par les professionnel-le-s, sont méconnues du directeur et du responsable du service de suivi-évaluation, récemment recrutés, la poursuite de l'évaluation interne demeure incertain en raison d'une évolution vers un système d'évaluation, reposant sur les méthodes de projet (méthode GAR).

Le personnel de SOS Madagascar est un des facteurs de réussite, mixité des équipes, staff qualifié, peu de turnover, un recrutement rigoureux sur les qualifications et compétences, une politique de formation (formation initiale et un plan de formation), un sens de l'action partagée, un travail régulier de partage de connaissances et d'évaluation des pratiques et des activités menées.

**Des facteurs externes culturels favorables** ont été notés : l'importance de la réussite scolaire, le respect de la discipline et la promotion de l'égalité homme/femme. Ce dernier point semble expliquer l'absence de pratiques discriminantes à l'égard des filles et la féminisation du personnel à Madagascar dans les fonctions d'encadrement, plus qu'une politique genre développée par SOS Village Madagascar.

## Des points de vigilance

**Une application des droits insuffisamment questionnée** : les entretiens avec les jeunes et professionnel-le-s montrent une connaissance partielle des droits et peu, voire pas de questionnements sur l'application des droits et la gestion des paradoxes que peut susciter sa mise en œuvre dans l'organisation. Les droits connus sont les droits à la protection, à l'éducation, à la santé, à la vie et à la participation. Quelques professionnels citent les droits à l'identité, la non-discrimination. Pour beaucoup de professionnels, il y a confusion entre les droits et les principes éducatifs SOS : par exemple, les professionnels connaissent l'obligation de confidentialité, comme obligation professionnelle sans faire de lien avec le droit à la protection de la vie privée.

**Une faible différenciation entre jeunes et enfants au niveau des villages** : la maturité et le statut d'adolescents, voire des jeunes adultes, sont peu pris en compte. L'application des droits centrée sur les enfants explique la prégnance du droit à la protection, à la sécurité au détriment du droit à la liberté, à l'intimité pour les plus grands. De manière générale alors que les villages sont organisés autour de maisons familiales, cellule propre à l'épanouissement et à l'individualisation, la vie de l'enfant est apparue très codifiée avec peu de différenciation : l'enfant évolue au sein d'un cadre de vie relativement uniforme (architecture, ameublement, horaires, activités collectives exercées tous ensemble). Paradoxalement, les foyers, qui sont dénoncés comme structures institutionnelles, offrent un cadre de vie où la singularité de chacun est plus visible : les chambres des jeunes sont différemment aménagées (disposition des lits, décorations), les jeunes sont plus ouverts à l'autre, à la personne qui rentre que les enfants du village.

Il semble donc que plus que le lieu de vie, c'est l'approche éducative qui est déterminante pour différencier et permettre au jeune de grandir. L'autonomisation et la différenciation restent limitées pour les enfants et jeunes du village. Les mères semblent, elles aussi, insuffisamment différenciées et responsabilisées dans leur rôle de mère, ce qui pourraient expliquer le manque de tendresse dénoncé et une souffrance observée lors des entretiens.

## Recommandations pour améliorer les pratiques

Trois recommandations majeures pour améliorer et maintenir les bonnes pratiques à SOS Madagascar :

1. Un renforcement de la personnalisation des prises en charge des enfants et des jeunes dans les villages, l'extension et l'adaptation de la fiche « Imma » pourrait renforcer la nécessaire différenciation des jeunes.
2. Une approche éducative intégrant mieux la diversité des besoins et capacités des jeunes et une préparation à la vie d'adulte dans sa dimension non professionnelle, être parent et être citoyen, à différencier d'être un acteur de solidarité, « posé » aux jeunes comme une quasi-obligation, une redevabilité. SOS Madagascar pourrait s'ouvrir au monde de la solidarité et à d'autres acteurs comme les fédérations d'artisans en vue d'élargir différents horizons, notamment pour les jeunes en difficulté scolaire.
3. Un maintien des pratiques évaluatives et un renforcement avec l'introduction de supervision/analyse des pratiques pour les mères ainsi qu'une vigilance sur les évolutions organisationnelles et les pratiques d'évaluation/contrôle. Ces dernières ne devront pas se développer au détriment des pratiques évaluatives collectives et participatives passées, qui ont permis un processus d'amélioration continue et les innovations successives à l'origine de cette stratégie performante.

## III. L'INSERTION DES JEUNES PAR SOS TOGO

L'étude, envisagée sur trois pays, pose comme hypothèse que les résultats de Madagascar peuvent nourrir la réflexion et les axes d'intervention d'un projet sur le Togo et le Mali.

Le Togo a développé ces quinze dernières années des efforts importants envers la jeunesse dans le cadre de grands programmes internationaux de développement. L'*Examen du bien-être et des politiques de la jeunesse au Togo 2014-2016* de l'OCDE fait ressortir que ces mesures, bien qu'encourageantes, n'étaient suffisantes pour relever les défis de la qualification, et de l'inclusion des jeunes. **Malgré un arsenal**

**normatif et institutionnel favorable et la mise en œuvre de programmes, les progrès réalisés en la matière sont encore insuffisants. De nombreux obstacles à la jouissance effective de leurs droits existent, notamment (i) des scores encore assez importants de non-scolarisation (9 % des enfants ne sont pas scolarisés en primaire en 2016, et 12 % des filles), (ii) la vulnérabilité familiale (**36 % des enfants ne vivent pas avec ses deux parents biologiques (2017)**), et 37 % des garçons et 33 % des filles de 7 et 14 sont actifs en 2014), (iii) le manque de convergence de l'action de l'état et l'insuffisance des ressources, iv) l'accès à l'emploi (1/5ème des jeunes togolais n'est ni en emploi, ni scolarisé, ni en formation selon l'OCDE - 2017).**

La durée moyenne de scolarisation des enfants au Togo est estimée à 10 ans. Les abandons d'études en cours de cycle sont fréquents (plus de la moitié des entrants en 6ème n'atteignent pas la classe de 3ème). **Le taux d'alphabétisation** était de 63,8 % en 2015, avec un écart entre hommes et femmes qui demeure.

Le taux d'emploi des jeunes est faible, et le statut des jeunes employés **est souvent précaire**, du fait de leur faible rémunération et de leur inscription dans l'informel : *Environ 85 % des jeunes travailleurs n'ont pas un statut de salariés.*

## 1. PRESENTATION DE SOS VILLAGES D'ENFANTS TOGO

L'association togolaise SOS Villages d'Enfants Togo existe depuis 1979, et couvre quatre régions (Lomé, avec 7 030 bénéficiaires en 2019, Kara, 14 935 bénéficiaires, Atakpamé, 4 796 bénéficiaires, Dapaong, 4 202 bénéficiaires). Les services gérés par l'association ont été accrédités par l'état Togolais en 2010 avec une évaluation de 2015 reconnaissant les villages comme des centres de prise en charge performants. L'association de SOS Villages d'Enfants Togo emploie 269 professionnels, avec un taux d'encadrement de 16 %. Les professions intermédiaires (entre cadre et employé, sage-femme, assistante sociale, éducateur, etc.) représentent 26 % de l'effectif (59 postes). Les femmes sont également majoritaires (61%) mais elles n'occupent que 36% des postes d'encadrement.

L'organisation est territorialisée avec pour chaque territoire, la mise en œuvre des différents programmes SOS (PRF, PCA, Education, Santé) sans que des articulations entre programmes soient toujours construites. Les orientations internationales ont introduit des évolutions majeures dans les services offerts par SOS Villages d'Enfants Togo depuis 5 ans, des évolutions portant à la fois sur les approches éducatives avec un renforcement de la politique de sauvegarde et le développement de modes de prises en charge plus inclusives (orientation vers une désinstitutionalisation) et sur l'organisation et le fonctionnement des services (nouvel organigramme).

Ces évolutions ont conduit récemment à la fermeture des foyers, et les structures écoles, jardins d'enfants, centres de santé sont de plus en plus transférés à des acteurs, partenaires extérieurs. Ces évolutions questionnent fortement les équipes et interrogent l'avenir du service « village », service clef et socle fondateur de SOS Villages d'Enfants.

Sur le plan organisationnel un nouvel organigramme, défini dans ses grandes lignes par le bureau régional Afrique de l'Ouest et centrale de la fédération SOS, a été mis en place en décembre 2018. Cet organigramme soulève un certain nombre de questionnements que les associations sur le terrain devront régler. On citera entre autres : l'articulation des logiques hiérarchiques et fonctionnelles avec une logique dominante des différents programmes sur le territoire (le territoire apparaît comme lieu d'exécution des objectifs et directives des coordinations programmes) ; l'absence d'une mission transversale pour l'autonomie de la jeunesse, les capacités d'intervention des éducateurs de jeunes dans une organisation avec 7 niveaux de transmission.

L'action de SOS Villages d'Enfants à l'endroit des jeunes ne repose pas sur un cadre de référence national, celui de 2008 est considéré comme caduc. L'action repose donc sur les nombreux manuels de la fédération, et notamment le manuel « SOS care promise », non spécifique aux jeunes et centré sur la protection de l'enfance et très peu sur l'autonomie des jeunes. Il en ressort une intervention insuffisamment partagée et comprise par les professionnels. La stratégie d'encadrement des jeunes, élaborée en 2008, posait l'autonomie principalement dans la dimension l'autonomie financière, une autonomie peu étoffée bien qu'elle soit posée comme une finalité.

## 2. L'ACTION DE SOS VILLAGES D'ENFANTS TOGO

**L'objectif général de la prise en charge alternative** est de « contribuer à offrir à chaque enfant sans prise en charge parentale la possibilité de grandir dans un environnement familial sécurisant ». Elle s'organise autour de plusieurs dispositifs avec une évolution vers la diversité d'une offre de placements (Maisons familiales dans les communautés, placements familiaux auprès des proches et des familles d'accueil, centre de transit).

**Le renforcement de la famille (PRF) vise** la prévention de l'abandon des enfants, via le soutien aux familles et communautés, en favorisant la cohésion des familles et l'autonomisation des communautés. Les appuis apportés par SOS Villages d'Enfants Togo sont multifformes, chaque site SOS organise des prestations selon leurs contextes. Les appuis vont de plus en plus vers des approches inclusives avec la communauté, basée sur l'appui aux Activités Génératrices de Revenus (AGR), via l'initiation des groupements villageois d'épargne et de crédit (GVEC).

### La prise en charge pour les enfants et jeunes sans soutien familial

**La prise en charge est personnalisée et pluridisciplinaire, reposant sur la figure d'attachement, la mère. Elle suit les directives et les outils de SOS Villages d'Enfants International :** la mise en place du plan de développement individuel de l'enfant ou du jeune et son évaluation tous les 6 mois, et sur le plan matériel, les enfants disposent d'un foyer sécurisé et d'affaires propres qu'ils choisissent et décoorent leurs chambres eux-mêmes, les enfants et jeunes participent à la définition de la réglementation, et autrefois du vivre ensemble dans les foyers. Les enfants et jeunes participent à l'auto-évaluation, à l'identification des besoins et à la planification des activités.

**L'accompagnement de l'enfant comme du jeune est très centré autour de la réussite scolaire,** une orientation renforcée depuis 5 ans avec la définition d'un dispositif de soutien scolaire. Les résultats scolaires seraient en hausse « *À la fin de 2018, 81 % d'enfants et de jeunes des programmes SOS avaient obtenu le Certificat de fin d'études primaire ou réussi leur examen de passage* » et deux écoles primaires ont été distinguées par les excellentes performances obtenues par les élèves.

L'autre objectif visé est **l'acquisition des règles sociales** avec une organisation définie pour leur participation aux tâches ménagères. Sos Village d'Enfants Togo veille aussi à plus d'ancrage avec la communauté en amenant l'enfant/le jeune à participer à des initiations culturelles non néfastes pour sa santé.

**La protection et la sécurité des enfants et des jeunes** sont très prégnantes dans l'accompagnement. La protection « sécuritaire » est à l'origine d'un certain nombre de règles et d'obligations pour les enfants. L'accompagnement des enfants dans les FIC offre plus de libertés et d'ouverture sur le monde extérieur, un extérieur qui n'est pas perçu par la mère comme nécessairement dangereux.

### L'accompagnement des jeunes vers l'insertion : quelle approche éducative

**La part des jeunes adultes (+18 ans) est importante, elle constitue presque un tiers du public accompagné,** toutes prises en charge confondues et **deux tiers des jeunes en PCA.**

L'accompagnement des jeunes sur le plan de l'insertion professionnelle a été renforcé. Il est assuré par les éducateurs, en sus de leur mission, et le comité d'orientation scolaire, constitué à cet effet de professionnels SOS pour accompagner le choix du jeune vers 13/14 ans. La filière est choisie par les jeunes, le comité n'intervient que lorsque ceux-ci sont dans l'embarras de choix ou d'accès au vu de leur faible niveau. Les stages de découverte et journées portes ouvertes se sont développés pour ouvrir les enfants sur les métiers existants. Enfin, le renforcement de l'appui à l'orientation professionnelle se matérialise aussi par le développement des collaborations avec des acteurs de l'emploi et de l'orientation professionnelle (ANPE, Bureau SPEED) qui permettent de développer au moins une formation nationale chaque année, sur l'entrepreneuriat et la recherche d'emploi, ainsi qu'un forum national pour faire le point sur la situation des jeunes. Quelques partenariats existent avec de grandes entreprises (la banque UTB, la fondation Ecobank et Togocel) pour offrir quelques stages aux jeunes et est en cours de développement avec d'autres entreprises et le service public.

Les jeunes suivent également une série de **formations sur la confiance en soi**, animées par les psychologues de SOS et participent à des sorties avec les éducateurs (rices) à vocation de découverte et sociale dans le sens de l'apprentissage de la solidarité, surtout pour les filles.

Le projet professionnel est discuté à partir de 20 ans, ou plus tôt pour ceux qui sont en échec scolaire et/ou désireux d'apprendre un métier. Pour ceux qui réussissent leur bac, à 20 ans, ils peuvent s'installer au « foyer 2 », ou habitat encadré, jusqu'à 23 ans, 26 exceptionnellement. Pour d'autres, ils se préparent à la sortie avec une phase semi-indépendante où ils sont suivis durant deux ans par les éducateurs et peuvent bénéficier d'un soutien financier en cas d'urgence.

Nonobstant, l'accompagnement du jeune vers l'autonomisation n'est pas défini spécifiquement et ne fait pas l'objet d'une approche holistique mais se décline plutôt comme une succession d'activités. De plus, les évolutions des modes de prise en charge ont remis en cause le parcours des jeunes : autrefois vers 14 ans, le jeune rentrait dans la deuxième phase de sa prise en charge, une seconde phase qui n'est plus clairement définie avec la fermeture des foyers et l'ouverture des maisons familiales dans les communautés et les placements familiaux. On constate aujourd'hui que la plupart des jeunes et enfants sont remis dans leur famille d'origine ou famille d'accueil, quelques-uns seulement restent avec la mère SOS.

### 3. RÉSULTATS ET AVIS DES ACTEURS SUR L'APPROCHE ÉDUCATIVE

#### Des parcours scolaires en amélioration et un accès à l'emploi peu performant

Les données montrent que les jeunes des sites de Kara et Lomé sont 45 % en âge d'avoir le baccalauréat, à disposer d'un niveau bac ou plus. Ces proportions sont légèrement plus importantes chez les filles (49 % contre 41 % chez les garçons). En revanche, chez les plus de 18 ans, les garçons sont plus nombreux à poursuivre des études universitaires : 13 % contre 3 % pour les jeunes filles. Enfin, **plus d'un tiers de plus de 16 ans n'ont au plus que le certificat d'étude primaire.**

Les jeunes sortis en autonomie ont un niveau relativement élevé, ce qui se comprend aisément puisque les jeunes faisant des études ont accès aux logements encadrés, ils sont donc majoritaires à rester dans la prise en charge. **53 % des jeunes insérés, pour ceux qui sont en autonomie (public aujourd'hui minoritaire), sortent donc avec un niveau d'études supérieur alors qu'ils ne sont que 1 % parmi les jeunes réunifiés<sup>6</sup>.** Au vu de cette différence, il est important d'évaluer les résultats par type de prise en charge, de vérifier aussi si le maintien dans la prise en charge est guidé par des raisons d'accès aux études.

Enfin, nous avons constaté que l'appellation en emploi regroupe des jeunes partis avec leur pécule pour une auto-entreprise. Une éducatrice mentionne « *presque tous les projets des jeunes ont échoué* » et les jeunes insérés rencontrés ont tous dit ne pas avoir d'emploi en sortant, avec seulement 4 travaillant aujourd'hui dont deux avec des petits jobs alors qu'ils ont quitté la prise en charge depuis plusieurs années, plus de 10 ans pour certains. Sur les données traitées, on constate aussi que la situation des 30 jeunes ayant accédé à leur autonomie est plus favorable sur la situation d'emploi, alors que ceux réintégrés en famille, ne sont que 13 % à être en emploi.

**Ces données sont à prendre avec précaution au vu de la notion d'emploi considéré.** De manière générale, les données disponibles sont difficiles à traiter, elles n'ont pas permis d'établir des profils et d'apprécier les effets des prestations assurées.

#### L'appréciation des jeunes et enfants du parcours

Dès leur entrée au village, les enfants affirment bénéficier d'un accueil chaleureux des autres pensionnaires et des responsables éducatifs du village. Placés dans une maison familiale avec une mère et une tante, dans une famille d'accueil ou une maison de transit selon leur situation, ils ou elles vivent avec leur(s) frère(s) et/ou sœur(s) s'ils en ont. La vie dans les maisons familiales est bien organisée et structurée dès le début de l'année scolaire (heures de révisions, tour pour les tâches, heures/le jour de sortie, l'heure du couvre-feu). L'alimentation est soignée et rigoureusement planifiée et contrôlée et les enfants ont ainsi indiqué qu'ils mangent bien. Les enfants participent à définir les règles intérieures de leur lieu de vie et à

<sup>6</sup> Difficultés à interpréter les données, il semble que dans les jeunes réunifiés, des enfants soient intégrés.

l'élaboration des règles de vie collective.

Le parcours quotidien de chaque enfant à SOS est « scruté » au quotidien par sa maman SOS, et noté dans le « cahier de vie ». **Chaque enfant « est écouté mais pas toujours entendu »** au cours d'entretiens avec les mamans, les éducateurs sur son projet de vie, et ses propos sont conservés dans le dossier.

Dans l'apprentissage de l'autonomie et de la responsabilisation du jeune, le passage du village au foyer marquait une étape importante. Dans le cadre du foyer, un travail d'ouverture sur les TIC avait débuté avec des résultats appréciés des jeunes. La fermeture des foyers bouleverse ces apprentissages d'autonomie, qui ne sont pas encore reconstruits. Au dire des jeunes, la fermeture des foyers ne fait pas l'unanimité, le foyer pour les jeunes l'ayant vécu, permettait de se préparer à la vie, un apprentissage de la responsabilité, de la liberté et de la sociabilité. A l'inverse, la vie au village est vécue comme une vie « fictive », une parenthèse avec la vraie vie, une vie protégée, dominée par la réussite scolaire et le vivre entre soi. Les jeunes mentionnent avoir peu d'autorisation de sortie.

Si SOS Togo assure l'éducation des enfants et des jeunes et déploie beaucoup d'efforts, les avis recueillis des jeunes sont plus nuancés. Les conditions d'étude sont jugées assez difficiles, en raison de la rigueur qui est imposée auprès des enfants et des jeunes. Mais ceux qui poursuivent à l'université reconnaissent avoir été préparés à un cadre de travail exigeant. Le **système de parrainage** apporte un plus aux jeunes qui reçoivent en partant des montants assez conséquents. Ceux qui ne bénéficient pas de parrainage reçoivent une aide de SOS Togo, payée par tranche, un fractionnement peu apprécié.

Les jeunes rencontrés insérés disposent **tous** d'une facilité d'expression, pouvoir parler d'eux, de leur vie, de leurs émotions, ce qui est très différent de ceux évoluant avec le PRF. Ils ont aussi beaucoup témoigné **d'une souffrance ressentie et d'une colère contre l'organisation SOS Villages d'Enfants et non contre les mères** qu'ils semblent différencier de l'institution. **La réintégration dans la communauté est très souvent vécue comme douloureuse**, un vécu qui amène les jeunes dans un monde étranger, au cœur de relations intrafamiliales difficiles à saisir. Ces difficultés exprimées sont confirmées par les professionnel-le-s.

Tous ceux qui ont un travail, précisent l'avoir trouvé sans l'appui de SOS Villages d'Enfants, mais sur la base de leurs relations, dont deux grâce à des associations de volontaires et une fille avec l'appui de la relation d'une mère SOS.

### Les avis des professionnels interviewés

Les professionnels ont affiché leur souci de la réussite et du devenir des jeunes. Ils et elles accordent beaucoup d'importance au bien-être de l'enfant dans toutes ses dimensions, et la nécessité de les protéger, *« leur offrir un cadre de vie sécurisé et aimant pour leur faire oublier leur passé traumatisant et les protéger des dangers du monde extérieur »*.

Les professionnels ont montré une connaissance des droits des enfants, essentiellement les droits sociaux, droit à l'éducation, et aussi droit à la sécurité, à l'expression et à la participation et aussi le respect d'égalité de traitement, de non-discrimination. Cependant, pour les discriminations basées sur le genre, ils/elles ne semblent pas en mesure de cerner les inégalités rencontrées dans les comportements des enfants et des jeunes, qui reconduisent les différenciations sociales entre femmes et hommes.

Les professionnel-le-s sont très imprégnés du droit à la protection/sécurité des enfants et des jeunes : *« aucune maltraitance, aucune violence de quelque forme que ce soit, ou même aucune négligence ne sont tolérées »*. Les mères et éducateurs-trices perçoivent cette politique comme excessive, les mettant en difficulté, en situation de tension et de souffrance. Les interlocuteurs interviewés ont fait part de leur dévouement et de leur vigilance pour maintenir les relations entre les enfants et leurs parents biologiques ou leurs tuteurs, selon les dispositions prévues à SOS Villages d'Enfants Togo. Certaines familles, surtout les femmes, rendent visite aux enfants mais beaucoup ne s'investissent pas assez. Les relations sont facilitées avec les familles au sein des FIC et sont plus courantes. Les professionnels ont exprimé un décalage entre les modalités d'accompagnement des jeunes, et la situation des jeunes à la sortie. Ils disent tous que les jeunes vivent un *« contraste pédagogique »* qui traduit l'inadaptation des formes de prise en charge des jeunes SOS aux réalités sociales auxquelles l'accompagnement prétend les préparer.

## 4. ANALYSE DES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS POUR SOS VILLAGES D'ENFANTS TOGO

### Forces et faiblesse de la stratégie éducative

SOS Villages d'Enfants Togo regroupe des professionnel-le-s formées, avec des profils diversifiés et diplômés, pour beaucoup. Les équipes bénéficient de formations continues. Les compétences sont également renforcées par les rencontres et les ateliers organisés. Les évaluations de performance individuelle, mises en place en 2011, se sont renforcées et sont appréciées des professionnels et de la direction. Au sein de SOS Togo, beaucoup de manuels, de procédures, de supports sont diffusés avec un taux de renouvellement trop rapide pour une maîtrise et appropriation par les professionnels et une capacité des services à les contextualiser. **Le service destiné aux jeunes ne fait pas l'objet d'un travail d'évaluation collective, destinée à l'amélioration des pratiques et du service offert**, seules des autoévaluations collectives sont réalisées dans les Programmes.

L'offre de services de prise en charge alternative par SOS Villages d'Enfants Togo est plurielle et de nouvelles modalités, plus inclusives, sont en cours de développement depuis trois années. **Cette diversité permet l'adaptation aux situations des jeunes et devrait limiter les risques de l'institutionnalisation.** Elle comporte certains risques cependant : les changements de mode de vie de l'enfant/jeune sans construction d'un parcours cohérent et partagé par les professionnels, la hiérarchisation des prises en charge « bonne » et celles mauvaises car perçues comme plus institutionnelles en oubliant les besoins diversifiés des jeunes. La pluralité des modes de prises en charge doit être considérée comme un atout de complémentarités à construire sans nécessairement les opposer.

De manière générale, SOS Togo tente de renforcer la préparation à la vie d'adulte en proposant des dispositifs plus inclusifs, en multipliant des nouvelles activités, en développant de nouvelles collaborations. Nonobstant le cadre de préparation à la vie d'adulte et d'apprentissage de l'autonomie n'est pas défini et il est difficile de faire la synthèse des évolutions en cours, percevoir l'articulation et la complémentarité des dispositifs, la cohérence des actions développées, la continuité des parcours et plus globalement le sens de l'action poursuivie.

**Le travail d'insertion des jeunes de l'association fait face à trois obstacles majeurs** : la non-différenciation du public entre enfants et jeunes, la non-définition de parcours progressif vers l'autonomie, un service « jeune » peu lisible sans une équipe spécifique ou dédiée pour l'autonomie des jeunes et une mission d'autonomie non définie dans ses dimensions plurielles (au-delà de l'autonomie financière), enfin la « méconnaissance statistique » du public. En effet, les données se limitent à des taux de résultats globaux « réussite scolaire, file active par type de prise en charge, etc.. » sans un traitement permettant de cerner des profils à partir d'indicateurs mieux élaborés pour mesurer les résultats de l'autonomisation par jeune, en pouvant différencier le genre et les différents types de prise en charge (village, processus de réunification, famille d'accueil, FIC etc).

Beaucoup de jeunes témoignent d'une souffrance à la sortie, une souffrance peu analysée, liée à leur difficulté à appréhender des réalités sociales méconnues, à une séparation insuffisamment préparée, à un sentiment d'être insuffisamment différencié (*on est écouté à travers un dossier mais pas entendu et on vit dans un cadre codifié*).

### Recommandations

Les recommandations générales se déploient en trois axes qui sont repris de manière détaillée ci-après dans les grandes lignes d'un futur projet. Ces axes sont :

1. La construction d'une approche éducative, à l'instar de l'expérience de Madagascar
2. Une organisation permettant de construire et gérer une offre de service pour l'insertion professionnelle des jeunes et leur entrée dans la vie adulte
3. Des compétences renforcées sur le plan de l'organisation et des professionnels en veillant à développer une responsabilité collective des équipes sur les objectifs de l'autonomisation.

## IV. L'INSERTION DES JEUNES PAR SOS MALI

Les progrès réalisés par le gouvernement du Mali en matière de protection de l'enfance sont mis à mal par la situation sécuritaire et politique que traverse le pays depuis 2012. Au regard de la situation, le Gouvernement malien a élaboré, avec l'appui de ses partenaires, une politique nationale de promotion et de protection de l'enfant (PNPPE) avec, pour la période 2015-2019, des axes incluant la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim, l'éducation primaire pour tous, la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

De manière globale, la mise en œuvre effective des droits de l'enfant est rendue très problématique par : la pauvreté affectant les enfants et jeunes maliens, la méconnaissance des droits de l'enfant et la faiblesse des institutions. Les résultats de l'enquête EMOP 2017 montrent que plus de six enfants sur dix n'étaient pas sur le chemin de l'école et le taux brut de scolarisation est en diminution constante. En 2016, le taux d'alphabétisation chez les personnes de 15 ans reste faible (autour de 30 %, 22 % pour les femmes).

Au vu du contexte, la jeunesse malienne est confrontée au sous-emploi et au chômage. Sur la tranche d'âge 15-35 ans, le chômage touchait en 2017, 14,9 % d'entre eux avec une **surreprésentation des femmes**. En 2016, chez les 15-24 ans, elles sont deux fois plus nombreuses (43,4%) que les hommes (21,9%). **Le second constat est l'exposition plus grande au chômage des plus jeunes (15-24 ans)**, avec 1,8 fois plus de risques qu'un jeune de la tranche d'âge 36-40 ans d'être chômeur et sur des durées relativement longues : en 2014, 92 % des jeunes chômeurs étaient au chômage depuis plus d'un an. **Le troisième constat est que les jeunes diplômés sont plus nombreux au chômage que les non diplômés**, une caractéristique très marquée au Mali, que l'on ne retrouve pas dans les autres contextes pays étudiés. Nonobstant si les diplômés sont proportionnellement plus nombreux, on notera que 100 % des emplois occupés par les jeunes non scolarisés sont informels (peu durables avec des rémunérations difficilement supportables pour des jeunes sans logement familial) contre 53 % pour les jeunes diplômés du secondaire et du supérieur (données 2014).

**Les inégalités entre jeunes hommes et jeunes femmes sont également très marquées en matière d'accès à l'éducation et à l'emploi.** A titre d'exemple, en 2014, le pourcentage de jeunes ni en emploi, ni en éducation et ni en formation était de 15 % pour les hommes sans niveau d'éducation, **contre 85 % pour les femmes**. La part des femmes inactives baisse avec le niveau d'études, elles ne sont que 32% des diplômés du supérieur à ne pas travailler. Les choix des femmes se différencient aussi des hommes, elles sont 75% à privilégier les emplois en indépendance contre 56% pour les hommes.

### 1. PRESENTATION DE SOS VILLAGES D'ENFANTS MALI

SOS Mali a été créée en 1988 avec l'appui de SOS Villages d'Enfants France et reconnue d'utilité publique au Mali depuis juillet 2009. SOS Mali est financé grâce aux financements des associations SOS européennes (France, Luxembourg, Pays-Bas), qui soutiennent les programmes au Mali soit sur financements privés soit grâce à des projets sur financement institutionnel. Les SOS européens ont un rôle de bailleur mais aussi de partenaires dans la mise en œuvre des programmes. L'association, face à crise politico-sécuritaire que traverse le Mali depuis plusieurs années, a perdu des partenariats locaux, « *70 % des partenaires locaux ont cessé leur collaboration, et les adhérents ont baissé de près de moitié* » selon le professeur Kéita, président du conseil d'administration, rendant l'association plus dépendante des financements européens. La baisse des soutiens locaux, notamment les adhésions tient aussi à l'image parfois négative des jeunes accompagnés par SOS: « *J'ai compris, après avoir rencontré plusieurs jeunes, qu'ils avaient mal vécu leur passage à SOS, considérant SOS comme une gare de transit* ».

SOS Mali est organisé territorialement, et appuie 4.695 enfants et jeunes : 171 à Bamako, 1.262 à Sanankoroba, 1.382 à Kita, 663 à Kouloum, 1.217 à Socoura/Mopti. L'association emploie 352 professionnels, avec un taux d'encadrement de 10 %, plus faible que pour les deux autres pays. Si les professionnelles sont aussi nombreuses que leurs confrères, elles sont très minoritaires chez les cadres : 32 cadres masculins (86 %), contre 5 pour les femmes (14 %). Ces constats sur les profils des professionnels sont à l'image du pays, qui compte peu de diplômés, parmi lesquels une très faible

proportion de femmes et peu de femmes actives avec une majorité d'entre elles privilégiant l'indépendance au salariat. Le recrutement de cadres féminins s'avère plus ardue au Mali.

Comme pour le Togo, un nouvel organigramme a été mis en place, défini par le Bureau Régional Afrique de l'Ouest et du Centre, en fin d'année 2018, avec des ajustements en janvier 2019. Beaucoup de professionnel-le-s ne connaissent pas encore le nouvel organigramme et celui-ci ne semble pas soulever de questionnements, sauf pour ceux qui n'y figurent plus. Nous avons pu constater, lors des entretiens, des lectures différentes et une faible appropriation, y compris au niveau de la direction nationale et des premières divergences un peu houleuses entre des professionnels, liées aux compréhensions différenciées des évolutions organisationnelles.

Un document sur la stratégie d'encadrement des enfants et des jeunes au Mali a été élaboré en 2014. Le document n'est plus utilisé, rendu caduc par les orientations sur la prise en charge « Care Promise » et le « Manuel de prise en charge alternative » plus récent.

## 2. L'ACTION DE SOS VILLAGES D'ENFANTS MALI

Les programmes mise en œuvre par SOS Mali sont : les programmes relevant de la prise en charge alternative (PCA), les programmes de renforcement de la famille (PRF), les programmes d'appui à la scolarisation et d'accès à la santé, et quelques projets spécifiques (The Next Economy depuis 2016 et GO TEACH depuis 2018) qui s'adressent aux jeunes accompagnés par SOS Villages d'Enfants Mali des programmes PRF et PCA mais également d'autres jeunes.

**L'objectif général du PCA est** identique « contribuer à offrir à chaque enfant sans prise en charge parentale la possibilité de grandir dans un environnement familial sécurisant ». La prise en charge s'organise autour de différents dispositifs des villages, essentiellement, et jusqu'à 23 ans. Les orientations actuelles vont vers une désinstitutionnalisation se traduisant par un renforcement de placements familiaux, dont les « familles d'accueil », encore limitées dans la mesure où il n'y a pas encore de reconnaissance réglementaire des familles d'accueil, et vers beaucoup de jeunes réunifiés dans la communauté.

Sur le public cible, enfant ciblé par SOS, la part des jeunes adultes (+18 ans) est relativement importante. Le public bénéficiant d'une prise en charge alternative est évalué à 619, dont 195 « jeunes » avec seulement 20 % dans les foyers.

**SOS Villages d'Enfants Mali met en œuvre cinq programmes PRF**, en centrant l'appui sur le renforcement des capacités des communautés et le développement de mécanismes communautaires de protection de l'enfant. Les programmes PRF sont divers, en fonction du contexte, mais également une conséquence d'une diversification des financements. Les sites de Socoura/Mopti et Bamako mettent davantage l'accent sur le renforcement économique et la protection. Sur les sites de Sanankoroba et Kita, l'objectif est d'accompagner les familles en situation de vulnérabilité et d'éviter la séparation

**Le programme The Next Economy** vise à préparer et accompagner les jeunes dans la recherche d'emploi, par le renforcement de leur employabilité et la création et/ou développement d'entreprises et start-up. Si le programme affiche de bons résultats sur le placement de jeunes en stage, en emploi et en création d'entreprises, il permet à très peu de jeunes des programmes PCA et PRF d'avoir un emploi et aucun pour la création d'entreprises. Les causes sont les conditions d'accès avec la mobilisation d'un fonds de départ mais également l'inadaptation des profils (esprit d'entreprise et une motivation qui ferait défaut).

L'approche éducative est également celle définie par SOS Villages d'Enfants : un accueil familial, sécurisé, avec une figure d'attachement, la mère SOS évoluant au sein d'une équipe pluridisciplinaire veillant à la personnalisation de la prise en charge et au respect des droits des enfants. L'accompagnement est très centré sur la réussite scolaire et l'acquisition de règles sociales. De son entrée jusqu'à ses 8 ans (14 ans parfois), le développement de l'enfant est mis en œuvre au travers du PDE et la mise en place récente d'un cahier de vie. De 14 à 20 ans, en fonction de la maturité, des résultats scolaires du jeune et de son projet de formation, le jeune va dans sa famille élargie ou « famille d'accueil », ou dans les foyers (Kita et Bamako). L'accompagnement des jeunes et adultes à la sortie du village est assuré par la Cellule d'encadrement des jeunes.

Au vu des faibles résultats scolaires, l'appui scolaire a été renforcé avec des répétiteurs, doublé d'un système de motivation, valorisant les plus méritants pour donner envie aux autres. La présence d'écoles SOS facilite des prises en charge prenant en compte les difficultés des enfants de SOS grâce aux collaborations entre les équipes pédagogiques et éducatives : lancement d'approches plus **stimulantes** : concours poésie, débat en français pour renforcer les compétences, développement du repérage précoce des jeunes en difficulté. Ainsi les troubles de déficiences sensorielles et du comportement sont repérés très tôt ; ce repérage précoce est important au vu du nombre d'enfants avec des difficultés scolaires et avec des troubles du comportement (enfants arrivant de la pouponnière). Les jeunes en redoublement bénéficient d'un parcours d'orientation vers des métiers plus tôt. Si la présence d'écoles SOS favorise moins d'inclusion et de différenciation, dans le contexte malien de SOS où la part des enfants avec des troubles du comportement et des retards est conséquente et face à un système scolaire en dégradation avec des classes surchargées, cette présence d'équipes pédagogiques et éducatives SOS est sans doute salutaire pour ces enfants en grande fragilité.

### L'accompagnement des jeunes vers l'insertion au Mali : quelle approche éducative

L'orientation des jeunes est assurée avec l'appui du comité de suivi et la Cellule d'encadrement des Jeunes qui aident le jeune dans ses choix parmi les filières de formation, à l'aune de ses performances et de son projet ou envie. Les conseils des éducateurs sont très centrés sur quelques filières classiques, « *toujours les mêmes, avec une nouvelle, celle de l'hôtellerie* ». Un partenariat entre SOS Villages d'Enfants Mali, l'école Hôtelière Chiaka SIDIBE (EHCS) et la Direction de la Coopération Monégasque (DCI) a permis de former 14 jeunes, parmi lesquels 11 sont aujourd'hui en emploi, un partenariat intéressant qui apporte des réponses aux jeunes en termes d'emploi tout en permettant des adaptations sur les processus d'admission et de suivi, prenant en compte les spécificités des enfants de SOS.

Le projet professionnel, discuté entre l'équipe éducative et le jeune, est assez tardif après le baccalauréat, soit vers 20, 21 ou 22 ans, parfois plus tôt pour ceux qui sont en échec scolaire et/ou désireux d'apprendre un métier. Pour ces jeunes, des formations spécifiques sont organisées sur l'élaboration des projets professionnels et les techniques de recherche d'emploi. SOS Villages d'Enfants Mali appuie la recherche de stages mais rarement d'emplois et l'offre de stage reste limitée en dehors de Bamako, notamment dans les sites en région. De manière générale, l'offre de services sur l'orientation et l'insertion professionnelle reste insuffisante, atomisée dans les différents programmes Cellule d'encadrement des Jeunes, Next Economy, Go Teach, avec insuffisamment de connexions.

### Les modalités de pilotage des services

Plusieurs outils de coordination des professionnels sont construits et respectés selon le même schéma qu'au Togo (réunions de l'équipe de coordination une fois par semaine, réunions une fois par mois avec les mères SOS, réunions de suivi-évaluation du plan de développement de l'enfant et du jeune). Il existe beaucoup de documents, de manuels, mais les professionnels ont des difficultés à les maîtriser compte tenu de leur nombre et du manque de contextualisation de ces documents au contexte malien. Le service destiné aux jeunes ne fait pas l'objet d'un travail d'évaluation collective des pratiques, destinée à l'amélioration du service offert.

## 3. LES RESULTATS ET EFFETS OBTENUS PAR L'APPROCHE EDUCATIVE

### Des parcours scolaires en amélioration et un accès à l'emploi peu performant

Nous avons présenté quelques résultats, en émettant toutefois des bémols sur les données remises pour une réelle interprétation.

La grande majorité des **jeunes en accueil** ne dispose pas (encore) de diplômes (73,4 % chez tous les jeunes, 72,6 % chez les filles et 74,3 % chez les garçons)<sup>7</sup>. Chez les plus de 18 ans, 24,1 % des filles n'ont

<sup>7</sup> Diplômes : Brevet, CAP, BTS, Baccalauréat, diplôme universitaire. Ces données concernent tous les jeunes, ne disposant pas de la date de naissance, il n'a pas été possible d'extraire les jeunes n'ayant pas l'âge pour les diplômes

pas de diplômes et 36,2 % des garçons et la proportion de diplômes universitaires est très faible, plus forte cependant pour les garçons 5,1 % contre 1,9 % pour les filles. Les jeunes sont majoritaires (51 %) à disposer de diplômes techniques ou de formation professionnelle<sup>8</sup>.

Chez les **jeunes insérés** (sortis en autonomie), près de la moitié des jeunes dispose d'un diplôme tout niveau confondu et ceux qui n'en disposent pas mentionnent souvent des formations continues et professionnelles (couture, coiffure, bâtiment, etc.). Pour les diplômes universitaires, ils sont 32,5 % à en posséder, 27 % chez les filles et 37,2 % chez les garçons.

**Quasiment tous les jeunes ont démarré une activité professionnelle, filles et garçons**, respectivement 86 % et 91 %. L'emploi est à plus de la moitié en « entreprise », avec une définition discutable de la notion d'emploi : un jeune disposant d'un kit pour assurer son auto-entreprise ou tâcheron est comptabilisé en emploi. Les données recueillies ne nous permettent donc pas, comme pour le Togo, de disposer de taux d'insertion professionnelle réelle.

Parmi les 30 jeunes ayant déclaré avoir un emploi, la majorité occupe des fonctions dans le secteur des services (25 sur 30) ou l'enseignement, et aucun dans les secteurs porteurs des mines et peu en agriculture.

Les jeunes filles sont moins en emploi mais elles sont aussi mariées plus jeunes, les deux tiers sont mariées alors que les jeunes hommes sont célibataires à 77%.

### L'appréciation par les jeunes et enfants maliens du parcours

Dès leur entrée au village, les enfants sont accueillis chaleureusement et tous ont apprécié leur séjour au village, non seulement pour l'éducation donnée mais également pour **l'affection et l'amour reçus**, qu'ils ne peuvent pas avoir au dehors. La vie à l'intérieur est bien organisée, les tâches ménagères et les occupations des enfants et jeunes sont **très différenciées entre les filles et les garçons**. Des activités de **soutien scolaire** sont organisées dans le village. Les enfants reçoivent des cours de soutien ensemble, garçons et filles sur la même table et dans les mêmes matières.

Les sorties collectives à l'extérieur sont appréciées, elles sont vécues comme un grand moment de détente. Elles sont malheureusement peu fréquentes par enfant (une sortie en un an sur le site de Kita). Concernant les sorties, les heures de sortie sont planifiées par la mère SOS, ce qui est un sujet de discorde entre les enfants/jeunes garçons, et **elles sont très différenciées selon le genre**.

Sur les principes d'intervention de SOS Villages d'Enfants Mali, les enfants ont cité deux principes les plus importants : **le respect des droits de l'enfant et l'éducation scolaire**. Les jeunes disent avoir des **entretiens réguliers et un plan de développement**, discutent sur les savoirs acquis et le savoir-être. Ils disent participer mais n'écrivent pas sur le dossier, ni y ont accès ; l'éducateur lit. Les enfants et les jeunes des villages **parlent peu ou pas de l'orientation professionnelle**, laquelle ne semble pas être une préoccupation.

Les enfants et jeunes ont souvent répété les mêmes points positifs : « *les conseils donnés par les mamans et tantes* », « *l'éducation donnée et les règles de vie* », « *l'amour et l'affection reçus* » et, « *les avantages que nous procure la vie du centre par rapport aux autres enfants comme nous dans nos villages respectifs* », pour les jeunes PRF.

Dans les foyers visités à Bamako, les jeunes filles sont accompagnées par une éducatrice ; dans celui des jeunes garçons, il y a un éducateur homme (poste vacant depuis plus de deux mois) et une cuisinière. Les jeunes disent que **leur arrivée est difficile** et ne pas être préparés à affronter la vie, à **vivre des transitions qui font mal**. Les transitions vers le foyer, et plus encore vers la communauté, sont énoncées comme difficiles et vécues comme douloureuses. Pour plus de la moitié d'entre eux, ces changements non préparés vers la communauté seraient responsables des échecs. La souffrance est palpable chez tous les jeunes adultes rencontrés même si elle est difficile à verbaliser. Lorsque les jeunes sortent, ils sont « dénudés ». Beaucoup partent sans dossier, sans photos, sans bulletins scolaires, sans connaissance de leur passé, celui avant SOS et lors du séjour au village. Les jeunes disent aussi être stigmatisés en tant qu'« *enfants abandonnés, trouvés dans les ordures ménagères* » tandis que d'autres sont étiquetés

<sup>8</sup>.

« *enfants SOS, enfants sans cœur* ». Les regards vécus et les propos entendus sont encore douloureux plusieurs années après.

La souffrance vient aussi de la séparation avec leur mère SOS, leurs frères, sœurs et amis. Le foyer est vécu comme difficile au début, puis dans l'ensemble, les jeunes apprécient. Si la plupart disent préférer le village, ils ne souhaitent pas néanmoins une fermeture des foyers. Les jeunes disent qu'au foyer, ils ressentent un sentiment d'une plus grande connexion avec la réalité, le sentiment de grandir, d'affronter la vraie vie. La vie dans les foyers s'est également améliorée depuis leur déménagement dans la communauté, point surtout énoncé par les filles, les jeunes hommes sont apparus plus démunis.

Les jeunes ont le **libre choix de leur filière** après l'obtention de leur DEF/BAC mais ils-elles regrettent le faible éventail de choix qui les amènent parfois à opter pour des formations professionnelles. Les jeunes précisent qu'on leur demande de choisir le métier qu'ils veulent exercer, un choix non évident pour des jeunes avec des connaissances limitées sur les métiers existants et les filières pouvant les conduire et les ouvrir à des opportunités professionnelles. **L'orientation professionnelle est jugée très insuffisante**, les jeunes « insérés » rencontrés, reprochent le manque d'informations données sur les métiers porteurs, sur les concours qui existent à l'université, sur les organismes, les ONG qui pourraient les aider à ouvrir leur horizon.

### Les avis des professionnels maliens interviewés

Les professionnel-le-s interrogé(e)s sur la prise en charge des enfants dans les villages ont précisé s'appuyer sur les documents suivants : le règlement intérieur et code de conduite, la politique de sauvegarde et des outils. Le manuel « *Care promise* » n'est pas cité. Les professionnels précisent « *Au village SOS, tous les enfants sont traités de façon équitable et égale* ». Lorsqu'on pointe des différences basées sur le genre, elles sont justifiées, au nom du respect de la tradition et « *de la nécessaire protection des filles fragiles* » des justifications énoncées surtout par les femmes.

Les professionnel-le-s mentionnent préparer les enfants et les jeunes à l'autonomie, c'est leur mission. Cette préparation à l'autonomie se construit par l'implication des jeunes sur la gestion du quotidien. En dehors des tâches ménagères et des causeries sur les droits, sur les dangers - tabac, grossesses etc.- par les éducateurs et par les mères, **aucune information n'est donnée sur la préparation à l'autonomie**, notamment pour les plus grands au village, dont les jeunes adultes relativement nombreux en raison du fort taux de redoublement.

Les professionnel-le-s précisent que les jeunes sont préparés à la sortie, la sortie est dite mais **les contenus restent vagues** : « *on leur dit un an à l'avance et une cérémonie est organisée* ». Les mères mentionnent leur tristesse quand un enfant part, la plupart des enfants reviennent et gardent des liens. Quelques-uns coupent le lien. Elles pensent qu'offrir à ces enfants un amour inconditionnel, en foyer familial sain et sûr, est l'un des facteurs de réussite pour ces jeunes. En dépit de cette conviction, elles et les éducateurs disent être en difficulté avec des enfants qui deviennent plus difficiles.

Les éducateurs ont, à plusieurs reprises, fait mention de difficultés dans leur travail d'accompagnement ; les jeunes seraient trop « assistés » et deux éducateurs ont pointé le manque d'estime de soi. Les difficultés sont expliquées par le manque de moyens en termes d'encadrement et de formation, notamment des mères avec une attention plus grande aujourd'hui dans leur recrutement. A travers les échanges, peu de professionnel-le-s, **mères, éducateurs et même responsables, font de lien entre agressivité et souffrance**, les signes de souffrance sont peu repérés, la perception de la souffrance est beaucoup associée à la misère, compréhensible dans un pays où la pauvreté est immense et en augmentation.

Les mères verbalisent des difficultés avec la discipline positive et la politique de sauvegarde. Elles disent avoir été formées, recevoir une aide qui les soulagerait mais qui est sans effet sur les enfants, surtout les jeunes garçons qui sont plus désobéissants et montrent plus de violence verbale et physique (plus de bagarres). Elles sont en demande de consignes claires : « *on doit nous dire ce que l'on doit faire, pas seulement nous dire ce qu'il ne faut pas faire, pas dire* ». Les mères s'interdisent aujourd'hui de prendre des photos avec les enfants, de donner des informations aux enfants en demande sur leur passé, pas peur d'être dénoncées ou parce qu'elles ont interprété que c'était interdit. Leur doute, leur peur de mal faire, leur crainte d'être dénoncée et les paradoxes auxquelles elles sont confrontées « être mère » et professionnelle avec des consignes qu'elles ne partagent pas toujours en tant que mère et n'appliquent pas pour leurs

propres enfants, produisent de la souffrance qui est insuffisamment prise en compte.

#### 4. ANALYSE DES PRATIQUES, FORCES, FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS

Les entretiens que nous avons eus avec les jeunes et professionnel-le-s montrent qu'ils et elles ont **une connaissance partielle des droits et peu, voire pas, de questionnement sur l'application des droits et la gestion des paradoxes** que peut susciter leur mise en œuvre dans l'organisation. La gestion des paradoxes à laquelle sont confrontées les mères, entre les obligations de sécurité et l'apprentissage de l'autonomie des jeunes, n'est pas traitée ; la question de la liberté de sortir des jeunes adultes n'est pas questionnée.

**L'autonomie est travaillée par les éducateurs** en charge de l'encadrement des jeunes, mais elle fait peu ou pas l'objet d'un travail d'équipe en dehors des **acquisitions fonctionnelles**, savoir se laver, faire à manger, etc. **L'autonomie n'a pas été définie, ni traduite en termes d'acquisitions**, ou pensée selon des parcours progressifs en fonction des âges, des capacités. Les jeunes au village, qu'ils aient 12 ou 19 ans, sont soumis aux **mêmes règles**. Un jeune adulte en retard scolaire encore au village « *ne dispose pas d'un budget pour faire l'apprentissage de ses dépenses* ». Les mêmes règlements, les mêmes accompagnements tendent à faire évoluer les enfants dans des fonctionnements claniques, les enfants parviennent néanmoins à se différencier fortement selon le genre.

Les **accompagnements à l'orientation professionnelle sont en cours de renforcement, via les programmes The Next Economy et surtout Go Teach**, mais peu d'effets sont encore constatés.

**L'offre de services de prise en charge alternative** reste relativement classique avec des villages, des foyers, des prises en charge dans des familles par des proches ou « familles d'accueil » Les réunifications familiales se sont accrues depuis 2017 et les jeunes vivent surtout avec la famille communautaire sans que les contenus de la prise en charge aient évolué. Pour les foyers, on notera une évolution en douceur qui permet de maintenir pour partie les parcours des enfants et des jeunes organisés selon des étapes successives. Cependant, le passage d'un lieu « sécurisant et affectif », le village SOS, à celui de la communauté n'est pas préparé et les vulnérabilités des jeunes et le rejet, parfois, des communautés n'ont pas été évalués.

#### Recommandations SOS Villages d'Enfants Mali

Les recommandations doivent envisager des évolutions sur les contenus de PEC, multiplier les dispositifs sans opposer les types de prise en charge ou les classer, et surtout permettre de se poser **la question du parcours vers l'autonomie, la construction d'un devenir qui devrait être appréhendé comme difficile et douloureux pour des jeunes dont la blessure narcissique est parfois immense et qui disposent de peu de réseaux de relations**. Un regard devra aussi être porté sur les prises en charge, en appréciant si les logiques organisationnelles et fonctionnelles ne deviennent pas dominantes : les professionnels sont-ils guidés dans leur action par la construction d'un devenir adulte ou par le respect des procédures ?

D'autre part, au vu des changements en cours sur l'organisation, de l'arrivée de nouveaux programmes, dont the Next Economy, nous énonçons des réserves sur l'introduction de nouveaux changements, de nouveaux projets d'insertion sans intégrer une approche holistique du jeune et une prise en compte des logiques organisationnelles et des pratiques professionnelles. Les changements organisationnels récents et l'introduction de nouveaux projets ont montré une appropriation insuffisante par les équipes qui tendent à juxtaposer les dispositifs, les projets, les démarches, avec pour conséquence une perte de sens dans la mission exercée et un partage des responsabilités sur l'autonomisation des jeunes, peu clarifiée.

Sur la base de ces constats, le projet présenté dans la note conceptuelle auprès de la coopération monégasque a été complété.

## V. LES GRANDES LIGNES D'UN FUTUR PROJET POUR SOS MALI ET SOS TOGO

### 1. DES POINTS DE VIGILANCE COMMUNS POUR LES DEUX PAYS

Le Togo et le Mali offrent des similitudes dans les faiblesses observées :

#### Pour l'autonomisation des jeunes sans soutien parental et notamment pour les jeunes filles

- ⇒ Faible résultat pour l'insertion professionnelle des jeunes sans soutien familial, une insertion trop dominée par l'auto-entreprise avec des jeunes peu préparés à l'entrepreneuriat du fait de leur évolution au sein d'environnements surprotégés : l'entreprise par définition repose sur une capacité à prendre des risques.
- ⇒ Souffrance des jeunes réunifiés ou en processus de réunification dans la communauté, une souffrance renforcée au Mali du fait des phénomènes de stigmatisation des jeunes étiquetés "abandonnés" et/ou enfant SOS (abandon renvoie aux enfants hors mariage, non acceptés au Mali, ce n'est ni le cas à Madagascar avec un taux de prévalence de "filles-mères" élevé, ni au Togo, où les enfants hors mariage sont également courants).
- ⇒ Insuffisante préparation des jeunes à l'autonomisation, entendue au sens de l'*empowerment* et au développement des habiletés pour l'employabilité surtout au Mali (maîtrise des langues, des NTIC, et sens de la discipline pour les garçons) et avec pour ces jeunes, un faible réseau de relations hors personnes de SOS Villages d'Enfants, surtout au Togo.
- ⇒ Difficulté des jeunes pour choisir leur projet de vie professionnel : ils sont peu en contact ou mis tardivement en contact avec le monde du travail et des perspectives de choix de métiers limitées. SOS Villages d'Enfants veille à repérer chez les jeunes les talents, mais les talents sont généralement peu innés. Ils se développent aussi par l'envie qui naît des rencontres de personnes talentueuses, de métiers, des rencontres que le mode de vie en collectivité et monde protégé facilitent peu. De plus, les filières de formation présentées aux jeunes sont restreintes, et pour beaucoup d'entre elles peu ou non porteuses.
- ⇒ Application insuffisante et homogène selon les dispositifs des approches droits humains, inclusion et genre (surtout pour le Mali) avec un manque de différenciation des jeunes dans leur construction identitaire (surtout pour le Mali où beaucoup d'enfants sont confrontés au vide de leur histoire) et sociale (plus au Togo). Au Mali, la prise en charge est plus différenciée, du fait d'abord d'une plus grande ouverture des villages dans leur environnement. Cette plus grande ouverture tient à plusieurs facteurs : des pratiques plus inclusives et communautaires travaillées au sein des programmes PRF dont les territoires recouvrent souvent les programmes PCA, une différenciation par le genre, qui permet aux garçons d'être autorisés à sortir du village. Les différenciations et l'inclusion se renforcent au Togo via le développement des FIC et familles d'accueil mais sans que soit suffisamment questionné le fonctionnement, l'organisation et le devenir des villages.

#### Sur le plan de l'organisation des services et des pratiques managériales

- ⇒ Une offre de services qui reste insuffisante pour l'insertion professionnelle et faiblesse des partenariats avec les entreprises et les acteurs publics et privés (ONG) de la formation professionnelle et de l'emploi, même si l'offre se renforce dans les deux pays.
- ⇒ Perte de repères pour les professionnel-les-s « submergés » par des manuels et procédures, dont certaines apparaissent éloignées de leur réalité. Le sens de l'action s'émeuse avec des compréhensions différenciées des évolutions ou incompréhensions (surtout au Togo) qui conduisent à une faible cohérence et coordination des interventions et des actions. Les équipes tentent d'appliquer les orientations nombreuses, « trop nombreuses, elles essaient de saisir les manuels et mettent en place les procédures qui tendent à devenir la finalité avec des professionnels éducatifs qui "s'administrivent". Les équipes innent peu, à l'inverse de l'expérience malgache. Mais elles ne peuvent à la fois gérer le quotidien avec des contextes pays complexe, prendre connaissance de toutes les politiques, mettre en place les procédures, et se questionner collectivement pour innover.

Les équipes ne disposent ni de temps, peut-être de latitude, ni d'outils contextualisés pour évaluer les effets de leur pratique qui permettraient de poser des pistes d'amélioration et produire des innovations. Les évaluations, évolutions et/ou améliorations sont d'abord le fait d'experts externes, du coup les équipes se positionnent plus dans un rôle de justification, peu propice à l'innovation.

Les questionnements des équipes sur les décalages perçus entre l'investissement de l'organisation SOS Villages d'Enfants auprès des enfants et leur réussite et bonheur, sont plus prégnants et douloureux au Togo, de même que le "trop" de procédures et le besoin de retrouver un sens partagé pour l'action.

Cette perte de repères est renforcée avec les évolutions organisationnelles en cours dont le sens semble insuffisamment compris et où la mission transversale de l'autonomisation des jeunes n'apparaît pas dans le nouvel organigramme alors que l'autonomisation est posée comme un objectif à atteindre.

- ⇒ Difficultés et stress des professionnel-le-s face à la politique actuelle de sauvegarde des enfants, notamment pour les mères de plus en plus "professionnelles contrôlées par l'institution et les enfants", et des professionnelles de moins en moins mères.
- ⇒ Un manque d'articulation des programmes ou des projets qui se superposent : au Mali avec les programmes Next Economy, Go Teach, NTIC et au Togo avec l'élargissement de la PCA et ses dispositifs (FIC, familles d'accueil, centre de transit pour le Togo). Si ces projets ou dispositifs sont pertinents en soi, ils ont été peu construits en pensant leur complémentarité et en construisant les passerelles pour alimenter des parcours différenciés des jeunes déjà pris en charge par la structure SOS Villages d'Enfants.

Chaque programme dispose de données et évalue ses performances mais l'analyse globale des résultats et effets sur les jeunes, existent peu et est difficile à opérer en dépit d'une base de données très performante. Ce fonctionnement en projet/programme a tendance à cloisonner les "services", des cloisonnements que les évolutions organisationnelles avec des **coordinations sur le plan national** des programmes PRF, PCA et politique de sauvegarde risquent de renforcer. En effet, les dynamiques territoriales favorisent les logiques de décloisonnement, or les programmes régionaux risquent d'être inféodés aux exigences des programmes, qui sont « sous surveillance » nationales.

- ⇒ Une absence de professionnels spécialisés sur le champ de l'insertion professionnelle, ils sont en charge d'une mission générale d'accompagnement des jeunes, à la fois les protéger et les autonomiser. L'autonomisation est une mission plus complexe que la protection en milieu fermé, (à l'inverse, en milieu ouvert, la protection est plus difficile surtout dans les contextes pays où l'insécurité, la pauvreté et les violences sur les enfants et sur les filles sont fortes etc.). La mission de protection domine dans la pratique des professionnel-le-s et de l'organisation SOS, d'autant plus qu'elle fait l'objet d'un service dédié (sauvegarde de l'enfant) et qu'elle est très contrôlée. A contrario, l'autonomisation est reléguée au second plan, voire transférée à la communauté. La réunification des enfants, des jeunes dans leurs communautés répond aux orientations des Lignes Directrices des Nations Unies pour la protection de remplacement, et permet dans la pratique de « transférer ou partager » les obligations en termes d'autonomisation à la communauté, surtout pour les jeunes en difficulté scolaire où les perspectives d'avenir professionnel sont restreintes.
- ⇒ Un manque de pratiques évaluatives collectives des services et une absence de cadres de références dédiés aux différents services. L'autoévaluation au Togo pour les services village est embryonnaire et considéré comme secondaire (un temps relaxe), au Mali, les professionnels n'ont pas mis en place des pratiques d'autoévaluation, ni d'analyse de pratiques professionnelles. Pourtant les mères sont en demande (Mali) et, dans les trois pays, les consultant-e-s ont évalué une souffrance des mères, une souffrance exprimée beaucoup au Togo, au Mali et peu à Madagascar mais une souffrance néanmoins visible : les mères sont les professionnelles qui montrent le plus de craintes, craintes de mal faire, peur d'être dénoncées (y compris par les enfants au Mali et au Togo), crainte de la sanction si elles s'énervent, elles demandent toutes des directives claires et du soutien, alors que la responsabilité de l'éducation des enfants leur revient, elles montrent une crainte à assurer leur responsabilité (sauf les deux mères rencontrées dans les dispositifs des FIC). Leur souffrance vient aussi des paradoxes qu'elles vivent : elles sont mères SOS et mères dans leur vie personnelle<sup>9</sup>, elles

---

<sup>9</sup> Au Togo et au Mali, à Madagascar, les mères rencontrées n'ont pas d'enfants biologiques.

- appliquent des règles qu'elles n'appliquent pas à leur enfant, elles doivent être très présentes pour suivre leurs enfants « SOS », alors qu'elles ne peuvent pas voir régulièrement leurs propres enfants.
- ⇒ Une faible responsabilisation collective renforcée par la domination des systèmes de suivi-évaluation des résultats et des performances individuelles (surtout au Togo). L'absence de pratiques collectives d'autoévaluation ne facilite pas la construction d'une responsabilité collective des équipes pour la réussite vers l'autonomie des jeunes. La responsabilité est d'autant moins portée que les professionnels n'ont pas une mission explicite à l'autonomisation (Togo) et dévolue clairement à des professionnels. Dans ce contexte où la responsabilité collective n'est pas suffisamment définie et évaluée, on saisit mieux les craintes des mères de porter la responsabilité éducative et leur demande de directives claires, d'évaluations individuelles de leurs activités. Les évaluations de performance individuelle sont appréciées (surtout au Togo), les professionnels définissent leurs objectifs opérationnels (activités), les objectifs étant ou en partie atteints, ils ne sont pas tenus responsables des réussites ou non réussites pour des jeunes en difficulté dans leur devenir d'adultes, surtout lorsque ces jeunes ne vivent plus auprès d'eux. L'organisation est certes évaluée collectivement mais ces évaluations portent surtout sur le respect des procédures et des indicateurs globaux de protection, de réussite éducative, de projets PDE, de nombre (baisse) de prise en charge en milieu fermé, d'enfants ayant des soutiens familiaux élargis etc. Les indicateurs d'autonomisation font défaut, on note des obligations de réussite scolaire et d'insertion dans l'emploi sans précision claire de la notion d'emploi. "Déresponsabilisés collectivement sur les résultats en termes d'autonomisation", les professionnels ne sont pas pour autant insensibles aux jeunes et à leur difficulté et mal-être, une sensibilité qui génère aussi de la souffrance chez les équipes.

## 2. LES AXES PROPOSÉS POUR LE FUTUR PROJET INTEGRANT DES ECHANGES DE PRATIQUES ENTRE LES ASSOCIATIONS SOS

| Objectif spécifique 1 : | Renforcer les capacités d' <i>empowerment</i> et d'intégration sociale des enfants et des jeunes sans soutien parental ou risquant de la perdre  |
|-------------------------|--|
| Résultats attendus :    | <p>Les enfants et jeunes pris en charge par SOS VE renforcent leur estime de soi et leur capacité à porter des activités personnelles</p> <p>Les enfants et jeunes ont intégré les approches droits humains et l'égalité homme-femme et exercent une citoyenneté active, ouverte sur la communauté et le monde.</p> <p>Les communautés sont sensibilisées pour accueillir et soutenir les jeunes réunifiés</p>   |
| Activités :             | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 1361 1444 1624">1. <b>Elaborer une approche éducative</b> en s'appuyant sur l'expérience malgache avec un contenu structuré sur l'accompagnement à l'autonomisation des jeunes, une autonomie appréhendée dans toutes ses dimensions, notamment celle du renforcement de l'<i>empowerment</i>, en veillant à ajouter un axe de travail sur l'ouverture au monde et à la citoyenneté, un point que Madagascar n'a pas suffisamment développé et qui peut permettre, surtout pour des jeunes en difficulté scolaire, d'ouvrir d'autres horizons, d'autres opportunités de rencontres, d'autres vocations.</li> <li data-bbox="411 1630 1444 1915">2. <b>Mise en place de sensibilisations sur l'approche genre et droits humains</b> en veillant à travailler avec les jeunes sur le repérage des écarts, des différences dans les pratiques entre les filles et les garçons au sein même de leur unité de vie (village, foyer, communauté) et la compréhension de ces écarts.<br/>Pour les droits humains, développer un module spécifique à l'endroit des jeunes, les plus grands, les futurs adultes en travaillant sur <b>les obligations</b> et les implications pour eux des approches droits : respect de la dignité, de la non-discrimination, de la protection de la vie privée en s'appuyant sur la charte africaine des droits, du bien-être de l'enfant et des obligations.</li> <li data-bbox="411 1921 1444 2049">3. <b>Concevoir des sessions de formations actives</b> pour renforcer les compétences psycho-sociales des jeunes et les compétences d'employabilité : résolution de problèmes, des conflits, négociation, prise de décision, pensée créative et critique, gestion du stress, gestion des dangers, gestion d'un budget pour les jeunes au-delà</li> </ol> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>de 15 ans, apprentissage des langues internationales les plus demandées dans le monde de l'entreprise « français » et « anglais ».</p> <p>4. <b>Redynamiser et renforcer les activités découvertes à l'extérieur des villages/foyer</b>, activités culturelles, sportives, rencontre d'une ONG, d'un groupement de femmes, d'un tribunal, d'un centre pour personnes en situation de handicap, d'une entreprise etc. organisées et accompagnées par les mères (à l'instar d'une famille). Il s'agira de veiller à organiser des activités à l'extérieur sans les imposer à tout le groupe et tous ensemble et en donnant l'occasion aux mères de jouer un rôle éducatif plus large, à l'instar d'un parent.</p> <p>5. <b>Pour le MALI : Sensibilisations et plaidoyer auprès des communautés</b> en associant les jeunes, l'association AMICALE des anciens de SOS et en s'appuyant sur les savoir-faire du PRF.</p> |
|--|---|

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Objectif spécifique 2 :</b> | <b>Améliorer l'insertion professionnelle des jeunes en situation de vulnérabilité</b>   |
| <b>Résultats attendus :</b>    | <p>Les jeunes quittant la prise en charge de SOS ou les programmes de renforcement familial (PRF) disposent de compétences et qualifications en matière de recherche d'emploi, de création d'entreprise et d'un réseau de relations soutenant</p> <p>Les jeunes accompagnés par SOS accèdent à des opportunités d'emploi.</p>   |
| <b>Activités :</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Définir une offre de services de SOS Villages d'Enfants structurée et organisée en matière d'orientation professionnelle et accompagnement vers l'emploi (coaching, veille informationnelle autour d'une équipe dédiée et intégrée sur les territoires)</b></li> <br/> <li>2. <b>Création d'opportunités pour la découverte du monde du travail</b> : actualisation du mapping des partenaires potentiels privés et publics, en lien avec les projets Next Economy et Go Teach de SOS Villages d'Enfants pour le Mali avec ouverture sur les acteurs associatifs, volontariat et ONG qui peuvent être des lieux de stage, de découverte et parrainage et sont aussi pourvoyeurs d'emplois (formalisation des partenariats avec les associations de volontaires au Togo). Faire du plaidoyer auprès des entreprises sur les jeunes sans soutien parental en associant les amicales de jeunes (s'appuyer sur l'AMICALE Mali qui est très demandeuse).</li> <br/> <li>3. <b>Renforcer l'articulation de l'offre d'emploi</b> avec la demande spécifique des jeunes de SOS : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir les profils formation et compétences recherchées par les entreprises, porteurs, établir un mapping sur l'offre de formation,</li> <li>- Faire un mapping de l'offre de formations existantes pour les compétences recherchées et développer des collaborations (à l'instar du projet hôtellerie au Mali) avec des acteurs de la formation, des ONG pour diversifier l'offre de formation,</li> <li>- Etablir des profils des jeunes SOS et évaluer les écarts avec les profils recherchés pour définir des plans individuels de formation pour les jeunes.</li> </ul> </li> <br/> <li>4. <b>Création d'un espace pilote d'accueil, écoute orientation pour les jeunes</b> et cogérés par les jeunes anciens et accueillis : l'espace aura pour objet de proposer avec des partenaires identifiés (activités 2 et 3) des prestations d'écoute, de conseil, d'accès à l'information.<br/>Espace en cogestion avec les jeunes, ceux de SOS et ceux de la communauté accompagnés dans les programmes communautaires, donnant accès aux NTIC, à des formations sur la recherche d'emploi, des permanences d'écoute psychosociale, d'accès aux droits etc.</li> <br/> <li>5. <b>Soutien de 10 à 20 jeunes sortant de la prise en charge</b> (ex : aide financière dans la cadre d'une installation en auto-emploi). Cette activité sera menée avec l'appui des partenaires identifiés, spécialisés dans l'appui au développement économique, à la fois ceux ciblant les jeunes et les femmes.<br/>Cette activité ne peut être envisagée qu'en fin de projet après la réalisation des activités (1 à 4).</li> </ol> |

| Objectif spécifique 3 :<br>Renforcer les capacités institutionnelles de SOS Villages d'Enfants et de l'équipe éducative |   |
|---|---|
| Résultats attendus :  | <p>La cohérence de l'offre de service entre protection de l'enfant et accompagnement vers l'autonomie est renforcée.</p> <p>Les professionnels de la prise en charge ont renforcé leurs compétences pour accroître la qualité des prestations d'insertion sociale et professionnelle des jeunes</p>   |
| Activités :   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Echange de pratiques</b> avec SOS Madagascar à travers des voyages d'étude.</li> <li>2. <b>Accompagnement des équipes dans la mise en place d'une démarche qualité des services</b> autour d'outils projets d'établissement et/ou référentiels d'évaluation en appui avec l'expérience de SOS France par services de prise en charge alternative, en veillant à dissocier les évaluations selon les modes de prise en charge (prise en charge en village, en foyer et prise en charge familiale -famille biologique ou d'accueil-) et de supports, outils pour son utilisation. Pour favoriser les complémentarités et la cohérence des approches des différents services en vue de construire des parcours pour les jeunes, les référentiels ou cadre de référence des projets d'établissements disposeront de standards harmonisés.</li> <li>3. <b>Diagnostic interne de l'organisation</b> en vue de renforcer les capacités de l'organisation dans la dimension insertion socio-professionnelle des jeunes et les compétences des professionnelles : <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Etablir clairement la mission d'un service et les missions des professionnels en charge de l'insertion socio-professionnelle sur le plan national et territorial</li> <li>□ Evaluer les compétences internes pour valoriser le potentiel existant (compétences en anglais, en insertion, en théâtre etc. et définir les besoins de formation et mieux intégrer la dimension genre</li> </ul> </li> <li>4. <b>Formations des cadres et des professionnel-le-s en charge du suivi éducatif et social des enfants et des jeunes</b> sur la base des besoins dégagés par l'étude et des priorités du plan de formation.<br/> Les besoins identifiés sont : formation sur l'attachement et le détachement, préparation à la séparation et traumatismes liés à l'abandon, formation sur la personnalisation des prises en charge dans un contexte de vie en collectivité, psychologie du jeune, approche par les droits humains et approche genre, formation au repérage des signes de souffrance, à la relation d'aide/d'écoute, formation sur l'orientation professionnelle.<br/> Formation des cadres/animateurs dans l'utilisation et l'élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité et coaching avec des directeurs de centres village SOS France.</li> <li>5. <b>Mise en place de groupes d'analyses de pratiques</b> au sein de chaque village SOS entre professionnels.</li> </ol> |