



coopération
allemande
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Mise en œuvre par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



1000 chances pour l'Afrique
Une initiative du Ministère fédéral allemand
de la Coopération économique et
du Développement (BMZ)

Se démarquer

Promouvoir les compétences
d'employabilité à travers le sport

► LIVRET DE POCHE : LES BASES DU SPORT POUR LE DÉVELOPPEMENT (S4D)



SPORT POUR
LE DÉVELOPPEMENT

Mentions légales

Publié par la

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux

Bonn et Eschborn, Allemagne

Projet régional « Sport pour le Développement en Afrique » (S4DA)

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Allemagne

T +49 6196 79-0

F +49 6196 79-11 15

[Sport et développement en Afrique : des partenaires avec un concept ! \(giz.de\)](https://www.giz.de)

Avril 2021

La GIZ est responsable du contenu de cette publication.

Pour le compte du

Ministère Fédéral Allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

Mandatée par le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH a initié le projet régional « Sport pour le Développement en Afrique » (S4DA) en 2014 pour faire du sport un moyen d'atteindre les objectifs de développement dans certains pays d'Afrique.

L'objectif de S4DA est de créer des opportunités de développement pour les enfants et les jeunes à travers le sport. Le projet se concentre sur la mise en œuvre durable d'activités de pédagogie sportive et l'amélioration de l'accès aux infrastructures sportives de base. S4DA apporte une contribution significative à l'initiative « Place au sport - 1000 chances pour l'Afrique », lancée par le BMZ.

Le contenu de ce livret a été développé par S4DA en étroite collaboration avec des institutions et organisations internationales, nationales et locales, y compris des universités, des ministères nationaux et régionaux de l'éducation, de la jeunesse et des sports, des municipalités, des écoles (de formation professionnelle), des fédérations sportives et des organisations non gouvernementales (ONG) locales - à l'exception des exercices mentionnés spécifiquement comme provenant de ressources autres que celles de la GIZ.

Les exercices compilés dans ce livret de poche sont le fruit des riches et diverses compétences et expériences des nombreux intervenants du S4D dans le monde et ont été élaborés dans l'optique d'une utilisation pratique sur le terrain. Ils ont été testés, évalués et réajustés afin de garantir leur praticabilité et leur applicabilité dans d'autres régions du monde. Dans le cadre de ce projet, ils seront pilotés, évalués et révisés pour les contextes spécifiques du Sénégal et de la Côte d'Ivoire.

Projet régional « Sport pour le Développement en Afrique » (S4DA)

Napo Assigma

Catherine Daraspe

Mariam Ibrahim

Thomas Levin (chef de projet)

Jonas Sell

Partenaires au Sénégal:

Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire et du Sport (INSEPS)

Institut d'Enseignement Supérieur Professionnel (ISEP) de Thiès

Centres Don Bosco de Dakar et Thiès

SOS Villages d'Enfants de Dakar, Kaolack et Ziguinchor

Mairie de la Patte d'Oie, Dakar

Partenaires en Côte d'Ivoire:

Lycée Professionnel de Jacqueline

Centre de Formation Professionnel de Korhogo

Rédaction

Stephen Reynard

Traduction

Alfabé Events & Com

Conception et mise en page

Fabrice Fayal

Photos

@hopegroup

Impression

La Rochette Dakar

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction	6 - 9
Terminologie	10 - 11
Sport et Objectifs de développement durable (ODD)	12 - 15
La création d'un espace sûr	16 - 17
Les cinq principes du S4D	18 - 28
Le cycle des séances d'entraînement S4D	29 - 30



INTRODUCTION

Transformer les défis en opportunités

La moitié des 1,2 milliard de personnes vivant en Afrique a moins de 25 ans. Le nombre d'enfants et de jeunes qui suivent un enseignement formel est inférieur à celui des autres continents. Selon les estimations, le taux de chômage des jeunes en Afrique subsaharienne se situe entre 23 % et 45 % (2019). En outre, la grande majorité des emplois relèvent du secteur informel, qui a subi de plein fouet les contrecoups de la pandémie de la COVID-19.

Pourtant, ces défis présentent également des opportunités pour les jeunes de ce continent qui abrite six des dix économies à la croissance la plus rapide au monde. Les quelques 20 millions de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail représentent un réel potentiel pour la plus grande main-d'œuvre du monde. Les jeunes doivent être dotés des aptitudes et des compétences qui attirent les employeurs, comme la communication, la coopération et le leadership. Le grand engouement que suscite le sport sur le continent africain permet également d'attirer les jeunes vers des programmes éducatifs de qualité, à une époque où les activités physiques n'ont jamais été aussi importantes dans l'optique de bâtir des sociétés saines et résilientes.

Mobiliser les jeunes à travers le sport

Depuis la Résolution 58/5 des Nations Unies, le sport est désormais reconnu comme « un moyen de promouvoir l'éducation, la santé, le développement et la paix » et participe de manière durable et peu coûteuse à la réalisation des objectifs de développement durable.

Le projet régional « Sport pour le Développement en Afrique » (S4DA) utilise le sport et l'activité physique non seulement comme un outil de mobilisation pour développer des compétences essentielles dans la vie de tous les jours et promouvoir un apprentissage fondé sur les valeurs, mais aussi comme un moyen de sensibilisation sur des sujets spécifiques, tels que la santé, la paix, l'inclusion, l'égalité des genres et l'éducation environnementale. Pour ce faire, les exercices sportifs sont conçus de manière à ce que les enfants et les jeunes puissent faire face à une situation ou effectuer une tâche qui leur permet d'acquérir certaines compétences de vie. Chaque exercice comprend une session de discussion, au cours de laquelle les participant(e)s ont la possibilité de renforcer une compétence ou un sujet abordé et de le relier à leur vie quotidienne. En dotant les enfants et les jeunes de ces compétences essentielles par le biais du sport et de l'activité physique, le projet cherche à les préparer aux futures opportunités d'éducation et d'emploi et à leur fournir un moyen de minimiser l'impact des crises. S4DA met en œuvre ses activités en adoptant une approche fondée sur les droits et une optique de sauvegarde et de protection. Ainsi, les enfants et les jeunes pourront jouer et apprendre dans un environnement sûr et agréable.

Depuis Juillet 2019, le projet a lancé les activités de sa deuxième phase dans l'objectif d'améliorer les perspectives de développement des enfants et des jeunes en Côte d'Ivoire, au Ghana, en Namibie, au Kenya, en Éthiopie et au Sénégal, et - dans une moindre mesure - le projet soutient également des activités dans d'autres pays africains.



Les **20 millions** de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail représentent un réel potentiel pour l'Afrique.

EMPLOYABILITÉ

Dans les contextes spécifiques du Sénégal et de la Côte d'Ivoire, le projet S4DA emploie tout le potentiel pédagogique du sport pour contribuer à l'amélioration des perspectives d'employabilité des jeunes, notamment à travers le renforcement de leurs compétences personnelles, sociales, méthodologiques et professionnelles.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « les jeunes âgés de 15 à 24 ans devraient être au nombre de 283 millions d'ici à 2030 pour la seule Afrique subsaharienne, soit un triplement de la taille absolue de la population de ce groupe d'âge par rapport à 1990. Le nombre élevé de jeunes travailleurs a des répercussions... du côté de l'offre sur le marché du travail, l'inadéquation des compétences et de l'éducation est l'une des questions les plus urgentes à régler ». ¹

L'employabilité est définie par l'OIT comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle. » Il est un concept complexe à multiples facettes, un ensemble holistique de compétences, d'attributs et de connaissances pouvant être développés dans divers contextes. Il s'agit d'une combinaison unique de facteurs influencés par la personnalité, le contexte personnel, l'éducation, la situation socioéconomique, les qualifications et le bien-être mental d'une personne. L'employabilité demeure donc un parcours personnel continu qui varie considérablement d'une personne à l'autre.

Les individus sont plus aptes à l'emploi lorsqu'ils disposent d'un ensemble de « hard skills » (p.ex. les qualifications professionnelles, les compétences linguistiques ou les compétences en technologies de l'information et de la communication) et de « soft skills » (p.ex. la résolution de problèmes, la coopération et l'écoute active). ²

Le « sport pour le développement » (S4D) est une pédagogie qui vise à renforcer les « soft skills », soit dans le langage de la GIZ les compétences personnelles, sociales, méthodologiques et professionnelles.

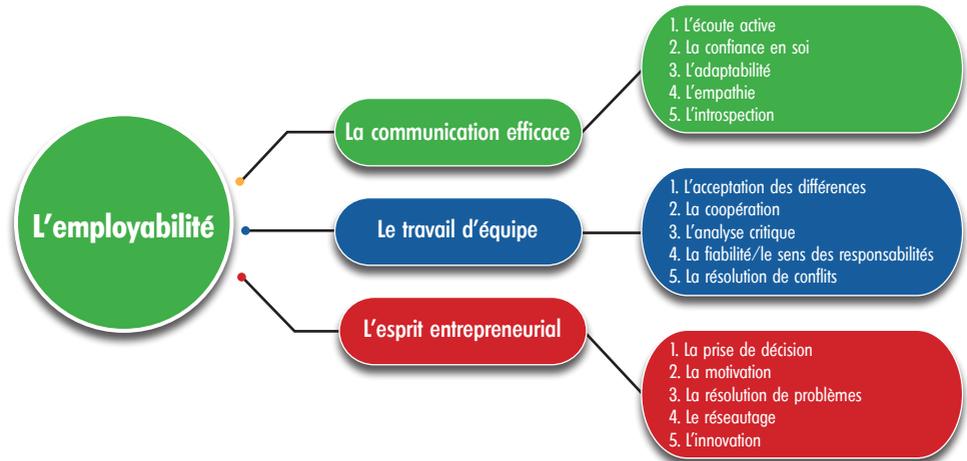
Dans le contexte de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP), l'employabilité sert de passerelle entre l'enseignement (professionnel) et l'emploi en développant les « soft skills » dont les apprenants auront besoin pour se démarquer et éveiller un intérêt chez les employeurs ou pour lancer leurs propres projets professionnels.

¹ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_757159.pdf

² https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf

CADRE D'EMPLOYABILITÉ

Le livret « Se démarquer » se focalise sur trois domaines de l'employabilité : (1) la communication efficace, (2) le travail d'équipe, et (3) l'esprit entrepreneurial. Cinq compétences spécifiques ont été identifiées pour chaque domaine d'employabilité, conformément au tableau ci-dessous.



LA COMMUNICATION EFFICACE

La communication joue un rôle primordial dans la recherche, l'obtention et la conservation d'un emploi, que ce soit dans le secteur formel ou informel. Elle nécessite aussi bien des compétences axées vers soi-même qu'orientées vers les autres. Parmi les premières, nous citerons la confiance en soi et la capacité d'introspection d'une personne qui ont un impact significatif sur la manière dont celle-ci s'exprime envers son interlocuteur/trice, tant sur le plan verbal que non verbal. Parmi les secondes, nous soulignerons l'importance de savoir écouter activement, montrer de l'empathie et s'adapter aux intérêts des autres, des compétences influant considérablement sur l'employabilité d'une personne.

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

La capacité à travailler en équipe est un élément essentiel dans toute activité professionnelle. Qu'il s'agisse de travailler en tant que membre d'une équipe, de gérer une équipe ou même de travailler de manière indépendante, l'esprit d'équipe demeure un élément fondamental de l'employabilité. Parmi les compétences prioritaires liées au travail d'équipe nous retenons l'acceptation des différences au sein de l'équipe et la coopération, l'esprit critique, la capacité d'analyser les situations et de résoudre les conflits qui peuvent survenir, ainsi que le sens des responsabilités et de la fiabilité.

L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

La capacité à développer son projet professionnel voire créer son propre emploi suscite aujourd'hui un intérêt croissant chez les jeunes. Ceci s'explique par l'insuffisance des offres d'emplois d'une part mais encore par l'attractivité d'un travail plus flexible et indépendant, en comparaison avec les emplois classiques. L'entrepreneuriat présente un intérêt particulier dans les économies qui dépendent fortement du secteur informel. Les compétences essentielles à mettre en exergue sont la prise de décision, la motivation, la résolution de problèmes, le réseautage et l'innovation.

« SE DÉMARQUER » : PROMOUVOIR LES COMPÉTENCES D'EMPLOYABILITÉ À TRAVERS LE SPORT

Ce livret s'inspire et s'appuie sur les expériences de la GIZ en matière de promotion de l'employabilité à travers le sport dans un certain nombre de pays à travers le monde. Il a été spécialement conçu pour les jeunes qui suivent un enseignement ou une formation (professionnelle) et qui se préparent à entrer sur le marché du travail - mais ne se limite pas seulement à ce groupe de personnes. Les exercices de sport pour l'employabilité de ce livret ont donc pour but de compléter l'éducation et la formation des jeunes qui seront bientôt à la recherche d'un emploi ou veulent se lancer dans la création de leur propre projet professionnel.

Le présent livret fait partie d'une série de quatre livrets qui constituent des ressources pratiques à l'intention des entraîneurs/entraîneuses, formateurs/formatrices, enseignants/enseignantes, éducateurs/éducatrices et de toute autre personne qui accompagne et/ou encadre les jeunes. Il peut être utilisé sur le terrain, en salle de classe ou dans tout autre cadre approprié pour préparer et animer des séances pédagogiques sportives.

Les quatre livrets de la série sont :

1. Les bases du S4D
2. La communication efficace
3. Le travail d'équipe
4. L'esprit entrepreneurial

« Les bases du S4D » constitue le meilleur point de départ pour l'immersion dans la thématique. Les lecteurs/trices peuvent ensuite passer d'un livret à l'autre. Chaque livret contient 15 exercices sur le sport pour l'employabilité. Les exercices sont organisés en fonction des compétences spécifiques présentées dans le cadre d'employabilité.

TERMINOLOGIE

Compétences	Description
La protection	Ensemble de mesures mises en œuvre lorsqu'un enfant est identifié comme présentant un risque d'être victime de préjudice, abus, négligence ou exploitation. Elle doit être considérée comme un facteur de la sauvegarde de l'enfant. ³
La sauvegarde	Ensemble d'actions, de mesures et de procédures prises pour assurer que tous les enfants sont en sécurité face aux abus, aux négligences ou à l'exploitation lorsqu'ils/elles sont pris(es) en charge. ⁴
Les compétences	Les compétences sont des aptitudes pédagogiques qui peuvent être apprises et qui bénéficient d'un ancrage cognitif. Elles constituent donc des aptitudes et des capacités fondées sur des connaissances et permettent d'accomplir avec succès certaines tâches et exigences au quotidien et dans des situations professionnelles (Stangl, 2017).
Agir sans nuire (Do No Harm)	Un principe qui a été conçu en réponse à une prise de conscience croissante des effets négatifs potentiels de la coopération au développement. Il souligne l'importance de veiller à ce que les participant(e)s ou les bénéficiaires ne soient pas mis(es) en danger du fait de leur implication dans un projet de développement.
L'employabilité	Il s'agit du processus ainsi que de la capacité d'une personne à obtenir un premier emploi, à le conserver et à en trouver un nouveau si nécessaire. En termes simples, l'employabilité consiste à être en mesure d'obtenir et de conserver un travail satisfaisant (OIT). L'employabilité est considérée comme une passerelle entre la formation (professionnelle) et l'emploi.
La cohésion sociale	La cohésion sociale est complexe, multidimensionnelle et spécifique au contexte. Elle se compose de l'inclusion, de la notion de tolérance et de l'appréciation de la diversité. Elle vise à instaurer une confiance, un sentiment d'appartenance et à mettre en place des réseaux d'interaction au sein d'une société.
Le sport	Toutes formes d'activité physique qui contribuent à la forme physique, au bien-être mental et à l'interaction sociale, telles que le jeu, les loisirs, le sport organisé ou de compétition, et les sports et jeux indigènes (Groupe de travail inter-institutions des Nations Unies sur le sport au service du développement et de la paix, 2003).
Le Sport pour le Développement (S4D)	Le sport pour le développement désigne l'utilisation intentionnelle du sport, de l'activité physique et des jeux pour atteindre des objectifs de développement spécifiques, y compris notamment les objectifs de développement durable des Nations Unies (Groupe de travail international sur le sport au service du développement et de la paix, 2008).
Les objectifs de développement durable (ODD)	Le Programme de développement durable pour 2030, adopté par tous les États Membres des Nations Unies en 2015, constitue un plan commun de paix et de prospérité des populations et de la planète, pour le présent et pour le futur. Il repose sur les 17 objectifs de développement durable (ODD), qui constituent un appel urgent à l'action de la part de tous les pays - développés et en développement - dans le cadre d'un partenariat mondial. ⁵
La formation professionnelle	Dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), on enseigne les connaissances et les compétences nécessaires pour une certaine profession ou un certain domaine professionnel. L'EFTP adapté aux besoins du marché du travail augmente l'employabilité et favorise la participation politique et sociale (GIZ).

³ <https://www.sportanddev.org/fr/node/1402>

⁴ [ibid.](#)

⁵ <https://sdgs.un.org/fr/goals>



LE SPORT ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

Le sport est de plus en plus considéré comme un outil à la fois efficient et flexible dans la promotion de la paix internationale et des objectifs de développement, puisqu'il est utilisé à l'échelle mondiale pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). En 2003, l'Assemblée Générale des Nations Unies (ONU) a adopté la résolution (58/3) : « Le sport, un moyen de promouvoir l'éducation, la santé, le développement et la paix ». L'année 2005 a ensuite été déclarée par l'ONU Année Internationale du sport et de l'éducation physique.

L'Agenda 2030 pour le développement durable reconnaît en outre le rôle du sport comme élément catalyseur du développement durable (ONU, 2014) :

Agenda 2030, paragraphe 37

« Nous apprécions la contribution croissante du sport au développement et à la paix par la tolérance et le respect qu'il préconise, à l'autonomisation des femmes et des jeunes, de l'individu et de la collectivité, et à la réalisation des objectifs de santé, d'éducation et d'inclusion sociale »



Le sport peut être utilisé pour contribuer à chacun des 17 ODD. Il existe cependant certains ODD auxquels le sport peut apporter une contribution particulièrement significative.



Grâce au sport, les personnes adoptent des **modes de vie dynamiques** qui améliorent le **bien-être** et la **santé** et **préviennent les maladies**, notamment les **maladies non transmissibles**. Le sport peut être un outil efficace d'**éducation** et de **sensibilisation** en faveur d'une **vie saine**, notamment auprès des personnes et des communautés difficiles d'accès ou particulièrement vulnérables, comme les populations réfugiées.



Le sport et l'éducation physique peuvent non seulement **encourager les enfants et les jeunes** à participer à l'éducation formelle et informelle, mais aussi **améliorer leurs performances scolaires et résultats d'apprentissage**. Le sport permet de **transmettre des compétences pratiques polyvalentes et des valeurs** clés telles que la tolérance et l'inclusion, et peut **déboucher sur des possibilités d'apprentissage** en dehors des établissements scolaires.



Le sport peut contribuer à réduire la **discrimination à l'égard des femmes et des filles** en autonomisant les personnes, en particulier les femmes, et en les **dotant des connaissances et compétence** nécessaires pour évoluer dans la société. Le sport peut **plaider en faveur de l'égalité des sexes, s'attaquer aux normes sexospécifiques contraignantes** et offrir des espaces sûrs et inclusifs.



Le sport peut **promouvoir une croissance économique inclusive et durable** en alignant production et emploi avec le respect des normes du travail, notamment en excluant le travail des enfants ou le travail forcé et la discrimination sous toutes ses formes. Il peut **créer des opportunités d'emploi pour tous** et développer des **compétences pouvant améliorer l'employabilité** applicables en milieu professionnel.



Le sport peut encourager des **approches d'industrialisation novatrices** et inspirer l'innovation. Il peut contribuer à un **accès équitable pour tous** en mettant à disposition des infrastructures et des espaces sportifs accessibles. Il peut également appuyer la **construction et réhabilitation d'infrastructures résilientes**, notamment les complexes sportifs.



Le sport peut contribuer à **éliminer les obstacles et les barrières liés à l'environnement**, aux transports, aux installations et aux services publics afin de garantir l'accès de tous, y compris des personnes confrontées à ces obstacles et se trouvant dans des situations vulnérables, telles que les personnes en situation de handicap. Il peut également **promouvoir l'utilisation d'espaces publics sûrs** où différentes populations peuvent interagir et créer des relations amicales.



Le sport constitue une plate-forme de communication puissante pour **diffuser des messages de solidarité et de réconciliation** et favoriser une culture de paix et de dialogue, **en promouvant en particulier les valeurs fondamentales du sport telles que le respect, le fair-play et le travail d'équipe**. Les institutions sportives peuvent être efficaces, responsables et inclusives en respectant les droits de l'homme et en s'efforçant de pratiquer une bonne gouvernance.



La portée mondiale, la popularité inégalée et le caractère universel du sport en font un **moyen polyvalent de mise en œuvre**. Il permet de **mutualiser les ressources, créer des synergies et mettre en place des réseaux et des partenariats multi-acteurs** pour les objectifs de développement durable et de paix en rassemblant une grande variété d'acteurs issus de différents secteurs.

Dans le cadre de l'employabilité, le sport est utilisé comme un catalyseur de compétences personnelles et sociales, et sert de passerelle entre l'éducation et la formation (professionnelle) et l'emploi. Par conséquent, le sport pour l'employabilité contribue principalement aux ODD 4 et 8.

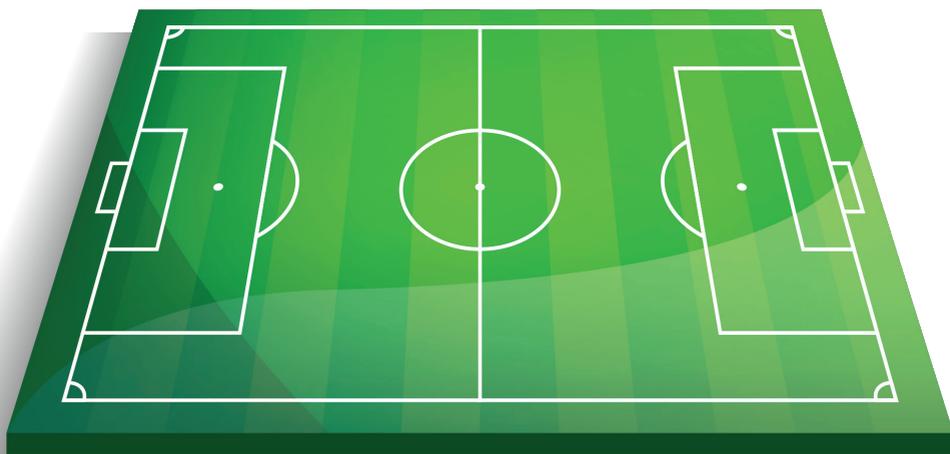
La contribution potentielle du sport à une « éducation de qualité » :

- Attirer et intéresser les apprenant(e)s
- Offrir des expériences d'apprentissage variées
- Démontrer des méthodes d'enseignement novatrices et positives
- (Ré)intégrer les jeunes dans des environnements d'apprentissage formels
- Proposer des environnements d'apprentissage inclusifs
- Renforcer les relations entre les enseignant(e)s et les apprenant(e)s



La contribution potentielle du sport au « travail décent et à la croissance économique » :

- Attirer et intéresser les apprenant(e)s
- Offrir des expériences d'apprentissage variées
- Démontrer des méthodes d'enseignement novatrices et positives
- Promouvoir l'emploi et les compétences personnelles et sociales essentielles pour le marché du travail
- (Ré)intégrer les jeunes dans des environnements d'apprentissage professionnels
- Proposer des environnements d'apprentissage inclusifs
- Renforcer les relations entre les enseignant(e)s et les apprenant(e)s
- Soutenir la croissance des marchés du travail dans l'industrie du sport





CRÉER UN ESPACE SÛR ET SÉCURISÉ

Un des besoins primaires de tout être humain est le sentiment de sécurité qui constitue un prérequis indispensable à la réussite des activités S4D. Il existe plusieurs manières de percevoir la sécurité :

-  **La sécurité physique** (par exemple, existe-t-il des objets tranchants sur le terrain ou dans le gymnase ? Existe-t-il des installations appropriées pour l'hygiène personnelle ?)
-  **La sécurité morale** (par exemple, les professeurs d'éducation physique et les entraîneurs/entraîneuses sont-ils/elles correctement formé(e)s et sélectionné(e)s ? Existe-t-il des mesures pour protéger les apprenant(e)s ou les athlètes en cas d'abus ou de violence ?)
-  **Sécurité émotionnelle** (par exemple, les participant(e)s ont-ils/elles le sentiment de pouvoir s'exprimer sans être jugé(e)s ou ridiculisé(e)s ? Existe-t-il des ressources vers lesquelles les apprenant(e)s ou les athlètes peuvent se tourner en cas d'expérience traumatisante ?)
-  **Sécurité technique** (par exemple, les activités ou les jeux mettent-ils les apprenant(e)s ou les athlètes dans une position inutilement dangereuse ? Les règles de sécurité de base de l'éducation physique et du sport sont-elles respectées ?)

PROTECTION ET SAUVEGARDE DE L'ENFANT DANS LE SPORT

Des millions d'enfants et de jeunes font du sport et obtiennent des résultats positifs tout en s'amusant. Malheureusement, ce n'est pas le cas pour tous les enfants et jeunes. En effet, certain(e)s sont victimes d'abus, de préjudices et même de violence. Les « Mesures Internationales de Prévention en faveur des Enfants dans le Sport » ont été élaborées par un groupe constitué par l'UNICEF afin de veiller à ce que les enfants et les jeunes soient en sécurité et vivent une expérience positive dans le sport. Ces mesures sont censées être appliquées par toute organisation, école ou club proposant des activités sportives aux enfants et aux jeunes. Elles doivent être considérées comme des orientations facilitant le cheminement d'une organisation vers la protection des enfants, plutôt que comme une fin en soi.

Les huit mesures sont les suivantes :

- 1) Développer sa politique de prévention
- 2) Procédures pour répondre aux préoccupations concernant la sauvegarde de l'enfant
- 3) Appui-Conseil
- 4) Minimiser les risques pour les enfants
- 5) Lignes directrices en matière de comportement
- 6) Recruter, former et communiquer
- 7) Travail en partenariat
- 8) Suivi-évaluation

Vous trouverez plus d'informations sur ces mesures dans le document « Mesures Internationales de Prévention en faveur des Enfants dans le Sport ». Le document est disponible en arabe, bengali, chinois, anglais, français, hindi, japonais, portugais, russe, espagnol et swahili. ⁶

⁶ <https://www.sportanddev.org/fr/node/1386>



LES TERMES CLÉS LIÉS À LA SAUVEGARDE DANS LE SPORT

Termes	Définitions
Abus	Un abus est un acte délibéré ou une série d'actions qui nuisent à une personne. Cela inclut, de manière non exhaustive, la violence verbale, physique, sexuelle, émotionnelle et psychologique.
Les plus vulnérables	Les sportifs/sportives les plus vulnérables sont ceux/celles qui n'ont pas toujours accès aux mêmes choix que la majorité des sportifs/sportives, dû à une dépendance vis-à-vis des autres et/ou à une déficience de capacités à résister, à éviter ou à comprendre les abus. Ce terme est communément utilisé en référence aux sportifs/sportives en situation de handicap.
Exploitation	L'exploitation désigne l'utilisation d'une personne par une autre pour son propre intérêt ou sa propre satisfaction.
Négligence	La négligence se manifeste dans la non-réaction, que ce soit de façon délibérée ou non dans une série d'actions ou d'événements qui amène un préjudice.
Blessure	Une blessure désigne le résultat d'une action qui a eu un impact négatif sur le physique, les émotions, le comportement mental ou le bien-être d'une personne. Violence, abus, négligence et exploitation mènent souvent à blesser une personne.

AGIR SANS NUIRE (DO NO HARM)

« Do No Harm » (DNH) est un principe fondamental largement utilisé dans la coopération au développement. Il est suffisamment explicite et a des implications importantes pour tout projet ou programme de développement. Autrement dit, les projets de développement ne doivent pas nuire à ceux/celles qui sont censé(e)s en bénéficier. Il s'agit notamment de prendre en considération les normes culturelles et de veiller à ce que les personnes concernées ne soient pas placées dans des positions compromettantes en raison de leur participation à une activité du projet. Le respect de ce principe permet de créer un espace sûr pour les participant(e)s aux activités de sport pour le développement.

LA COHÉSION SOCIALE

Créer un espace sûr implique également que tout le monde puisse participer aux activités de sport pour le développement, quel que soient leur origine, sexe, aptitudes ou handicaps. En appliquant le prisme de la cohésion sociale, les activités de sport pour le développement doivent promouvoir la diversité et valoriser les différences afin de contribuer à une société plus inclusive. Cela suppose d'adapter la manière dont le sport pour le développement est mis en œuvre, ainsi que les activités elles-mêmes, afin qu'elles ne contribuent pas à l'exclusion sociale.

LES CINQ PRINCIPES DU S4D

La GIZ considère le S4D comme la mise en œuvre pédagogique d'exercices qui donnent la priorité au développement personnel et social des participant(e)s plutôt qu'au perfectionnement de leur talent sportif et leur potentiel d'athlète professionnel. Dans le S4D, le sport et l'activité physique sont utilisés pour atteindre des objectifs de développement. Pour que le sport apporte une contribution significative à ces objectifs, les exercices doivent être adaptés de sorte à développer explicitement et intentionnellement les compétences ou aptitudes de vie des participant(e)s.

Les cinq principes suivants ont été identifiés comme des éléments clés d'une séance d'entraînement ou d'une activité S4D réussie :

- 1) **Développement multidimensionnel des participant(e)s**
- 2) **Développement des aptitudes/compétences de vie**
- 3) **Rôles et responsabilités des entraîneurs/entraîneuses**
- 4) **Objectifs pédagogiques appropriés**
- 5) **Structure d'une session d'entraînement S4D**

PRINCIPE 1 DÉVELOPPEMENT MULTIDIMENSIONNEL DES PARTICIPANT(E)S

Dans le contexte du sport pour le développement, le sport ne se limite pas à l'exercice physique et à l'acquisition de compétences. Le concept de développement multidimensionnel traduit ce sentiment en mettant l'accent non seulement sur le développement sportif des participant(e)s, mais aussi sur l'ensemble des facteurs qui contribuent à leur épanouissement global.

Le développement multidimensionnel est un principe fondamental que les entraîneurs/entraîneuses S4D doivent garder à l'esprit dans toutes les séances d'entraînement S4D. Il est important pour un(e) entraîneur/entraîneuse d'éviter le développement unidimensionnel des participant(e)s car il est beaucoup plus axé sur les progrès sportifs. Une séance d'entraînement S4D doit toujours favoriser le développement des quatre dimensions suivantes :



La dimension physique

Le développement physique implique les changements physiques que subit tout être humain et qui ont un effet particulier sur le poids et la taille, y compris la croissance des os et des muscles. L'objectif est de stimuler les compétences motrices générales, les habitudes saines et le bien-être physique.



La dimension cognitive

Le développement cognitif comprend les progrès réalisés par les jeunes dans la compréhension du monde et de ses interactions, ainsi que les processus d'apprentissage par lesquels les humains acquièrent des connaissances sur leur environnement et par conséquent développent leur intelligence. L'objectif est d'améliorer les compétences cognitives qui participent au renforcement de l'esprit d'analyse.



La dimension sociale

Le développement social peut être défini comme un processus de socialisation qui implique la création de liens affectifs, l'acquisition de valeurs, de connaissances et de normes sociales, des habitudes d'apprentissage, des rôles et des comportements sociaux qui facilitent l'adaptation. L'objectif est de renforcer les compétences personnelles qui contribuent au développement d'une structure sociale.



La dimension émotionnelle

Le développement émotionnel est fondamental pour le bien-être d'une personne. Il désigne la capacité d'une personne à s'exprimer clairement et à gérer ses peurs, ses frustrations, sa colère et son agressivité. Il s'agit également d'apprendre à gagner et à perdre avec dignité.

PRINCIPE 2

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES APTITUDES DE VIE

Les compétences ou les aptitudes de vie sont essentielles pour aider les participant(e)s à surmonter les difficultés sur et hors du terrain d'entraînement, et leur permettre de vivre une vie réussie et épanouie. Le sport se prête bien à l'enseignement des compétences de vie, car il attire les jeunes participant(e)s. Les compétences de vie doivent être incorporées dans les séances d'entraînement régulières, ce qui rend leur apprentissage plus subtile et plus intrinsèque que si elles sont enseignées à l'aide de méthodes plus traditionnelles. Les enfants et les jeunes peuvent ainsi faire l'expérience directe des compétences et seront en mesure de les intégrer plus facilement dans leur vie quotidienne.

Les compétences ou aptitudes de vie sont divisées en quatre catégories :



Personnelle



Sociale



Méthodologique



Professionnelle

En appliquant ces catégories au cadre de compétences liées à l'employabilité décrit dans l'introduction de ce livret, on obtient la classification suivante.

Compétences personnelles	Écoute active, confiance en soi, introspection, adaptabilité, fiabilité, motivation, prise de décision, acceptation des différences
Compétences sociales	Empathie, coopération
Compétences méthodologiques	Analyse critique, résolution de conflits, résolution de problèmes
Compétences professionnelles	Réseautage, innovation



PRINCIPE 3

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ENTRAÎNEURS/ENTRAÎNEUSES

L'entraîneur/entraîneuse assume l'un des rôles les plus importants du S4D. C'est lui/elle qui est en contact direct avec les jeunes participant(e)s et qui a un impact à la fois sur les personnes elles-mêmes mais aussi sur leurs communautés. Il est donc essentiel d'être conscient(e) des nombreux rôles et responsabilités que doit remplir un(e) bon(ne) entraîneur/entraîneuse.

Avant tout, un(e) entraîneur/entraîneuse S4D doit toujours agir comme un modèle sur et en dehors du terrain. Cela implique d'assumer la responsabilité des participant(e)s ainsi que la volonté d'apprendre et de se développer continuellement en tant qu'entraîneur/entraîneuse et en tant que personne. En outre, la créativité et l'adaptabilité sont des compétences importantes pour les entraîneurs/entraîneuses car elles leur permettent de concevoir des séances d'entraînement S4D en fonction des besoins des participant(e)s et du contexte dans lequel ils/elles évoluent. Si nécessaire, les entraîneurs/entraîneuses peuvent assumer d'autres responsabilités au sein de leur communauté en plus de l'encadrement des séances S4D.

Il existe quatre domaines de compétences qu'un(e) entraîneur/entraîneuse doit chercher à équilibrer en permanence pour assurer la réussite d'une séance d'entraînement S4D.



1) Technique : L'entraîneur/entraîneuse en tant qu'expert(e) doit...

- Être capable d'enseigner et de développer les compétences motrices ainsi que les capacités techniques et tactiques des participant(e)s.
- Être capable d'expliquer, d'évaluer et d'appliquer le concept d'utilisation du sport comme outil de développement.



2) Méthodologique : L'entraîneur/entraîneuse en tant qu'enseignant(e)/éducateur(trice) doit...

- Créer des occasions pour permettre aux participant(e)s d'apprendre à mener une réflexion disciplinée, claire, rationnelle, ouverte d'esprit et fondée sur des preuves.
- Enseigner aux participant(e)s comment évaluer une situation et choisir un plan d'action parmi plusieurs options.
- Orienter les participant(e)s à définir un problème, l'analyser et développer des stratégies visant à mettre en œuvre une approche et/ou à résoudre le problème.



3) Organisationnel : L'entraîneur/entraîneuse en tant que planificateur/trice et organisateur/trice doit

- Être capable d'organiser, de planifier et de structurer une séance d'entraînement (pour une semaine/une saison) de manière efficace et séquentielle.
- Savoir ce qui est nécessaire pour une activité (par exemple le matériel, le nombre de participant(e)s) et être capable de modifier et d'ajuster une activité en fonction des circonstances.

4) Social : L'entraîneur/entraîneuse en tant que bâtisseur/bâtisseuse d'équipe, mentor, ami(e) et conseiller/conseillère doit...



- Permettre aux participant(e)s de développer et de garder un état d'esprit de solidarité qui favorise le développement des idées, des valeurs et des activités des autres.
- Donner aux participant(e)s l'occasion d'exprimer leurs opinions et les faire participer activement aux séances d'entraînement.
- Responsabiliser les participant(e)s en leur faisant comprendre que la dignité humaine est la base du vivre ensemble, ainsi que la protection de l'intégrité physique et psychologique.

Les tableaux suivants présentent quelques lignes directrices importantes auxquelles un(e) entraîneur/entraîneuse devrait se conformer lorsqu'il/elle interagit avec des jeunes dans un contexte de sport pour le développement. Ces lignes directrices ne représentent qu'un point de départ et doivent être approfondies en fonction des réalités spécifiques d'une situation donnée.

A FAIRE	A ÉVITER
Impliquer les participant(e)s dans le processus de planification et de prise de décisions	Exclure les participant(e)s des processus de prises de décisions ou de rejeter leur idées
Faire savoir aux participant(e)s que des conflits peuvent survenir et les aider à résoudre les problèmes de manière proactive	Blâmer quelqu'un(e) ou de lui crier dessus en le/la critiquant
Faciliter les discussions ouvertes et l'expression des opinions	Faire du/de la participant(e) la cible de vos critiques - concentrez-vous plutôt sur ses actions, son comportement
Planifier et évaluer les séances d'entraînement	Traiter les participant(e)s de façon différente ou injuste

PRINCIPE 4

OBJECTIFS ÉDUCATIFS APPROPRIÉS

Il est essentiel de fixer des objectifs pédagogiques appropriés lors du développement des compétences sportives et de vie des jeunes participant(e)s. En d'autres termes, les activités choisies par un(e) entraîneur/entraîneuse dans le cadre d'une séance d'entraînement S4D ne doivent être ni trop faciles ni trop difficiles pour les participant(e)s et doivent être toujours adaptées au contexte personnel et socioculturel des jeunes participant(e)s afin de favoriser la diversité.

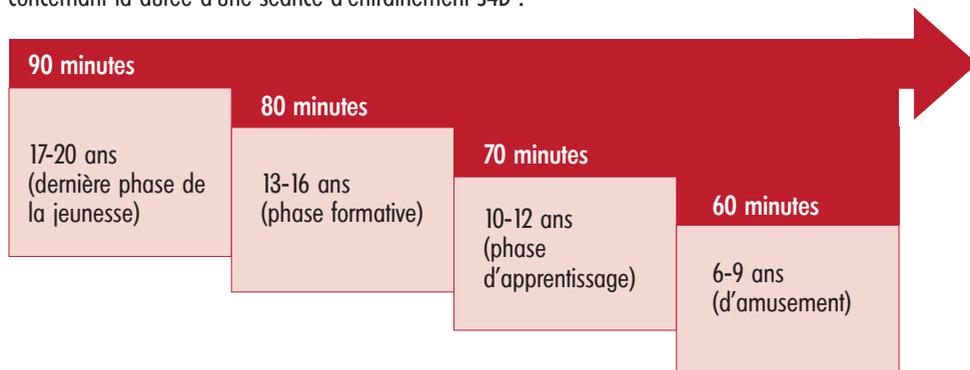
Un(e) bon(ne) entraîneur/entraîneuse est capable de concevoir une séance d'entraînement permettant d'encourager et de développer tous/toutes les jeunes participant(e)s de manière égale, en tenant toujours compte de leurs niveaux de compétences individuels et de leurs besoins personnels. Pour ce faire, il est important de prendre conscience de certains facteurs clés qui déterminent les besoins des jeunes participant(e)s.

<p>Parcours personnel</p>	<p>Le parcours personnel des participant(e)s exerce une influence sur leurs besoins à chaque étape de la vie. Par exemple, un(e) jeune ayant un tempérament violent peut avoir besoin d'activités axées sur la prévention de la violence. Les enfants soldats traumatisés, en revanche, peuvent avoir besoin d'un tout autre ensemble de compétences de vie. Un(e) bon(ne) entraîneur/entraîneuse S4D prend en compte ces circonstances personnelles et planifie les activités en conséquence. Il/elle doit également être conscient(e) que les participant(e)s auront des objectifs personnels différents et doit concevoir des activités S4D permettant aux jeunes participant(e)s d'atteindre leur plein potentiel individuel.</p>
<p>Niveau de compétence</p>	<p>Le niveau de compétence fait référence aux quatre aspects du développement par le biais du S4D. Les jeunes participant(e)s seront à des niveaux de développement différents en ce qui concerne ces aspects et les activités doivent être structurées de manière à permettre à tous/toutes les participant(e)s d'atteindre leur plein potentiel. Cela peut inclure la mise en place d'activités différentes pour des participant(e)s ayant des niveaux de compétences différents.</p>
<p>Contexte culturel</p>	<p>Le contexte culturel d'un programme S4D joue un rôle important dans son élaboration. Qu'il s'agisse des rôles et des relations entre hommes et femmes, de la culture de l'apprentissage, de la rigueur ou de la souplesse des structures hiérarchiques, le contexte culturel devra toujours être pris en compte lors du développement et de la mise en œuvre des activités S4D.</p>
<p>Âge</p>	<p>L'âge des jeunes participant(e)s est l'un des facteurs les plus déterminants de leurs besoins et donc essentiel à prendre en considération.</p>

En général, les jeunes participant(e)s peuvent être réparti(e)s en quatre groupes d'âge dont les principaux objectifs diffèrent et dont l'entraîneur/entraîneuse doit être conscient(e). Aussi, il est important de savoir que des enfants d'un même âge peuvent se trouver à des stades de développement différents en termes de compétences sportives et de compétences de vie, et que des facteurs clés, tels que le parcours personnel, ont toujours une influence sur leurs besoins.

6-9 ans (phase d'amusement)	10-12 ans (phase d'apprentissage)	13-16 ans (phase formative)	17-20 ans (dernière phase de la jeunesse)
<p>Emphase mise sur les progrès multidimensionnels de la personne.</p> <p>Introduction à la victoire et à l'échec.</p> <p>Développement général sans mettre l'accent sur une compétence sportive particulière ou une aptitude de vie spécifique.</p>	<p>Accent particulier mis sur les techniques de base et les compétences de vie.</p> <p>Développement des caractéristiques personnelles positives.</p> <p>Enseignement et stabilisation progressive de tous les éléments de base en techniques et en compétences de vie.</p>	<p>Renforcement et stabilisation d'une technique dynamique.</p> <p>Accent mis sur le développement systématique de tactiques et de stratégies de groupe.</p> <p>Renforcement des compétences de vie.</p> <p>Emphase mise sur certaines compétences sportives et pratiques particulières.</p>	<p>Stimulation du goût au sport.</p> <p>Introduction à l'introspection.</p> <p>Intégration des participant(e)s dans la fixation des objectifs et promotion de l'esprit d'analyse et de prise de décision.</p> <p>Considération des participant(e)s comme des adultes.</p>

Étant donné que les participant(e)s sont à des niveaux de développement différents en termes de compétences cognitives, de capacité d'attention et d'endurance, etc. (en fonction de leur âge), la durée d'une séance d'entraînement doit être adaptée aux exigences et à l'âge des participant(e)s. En règle générale, les entraîneurs/entraîneuses doivent essayer de se conformer aux recommandations suivantes concernant la durée d'une séance d'entraînement S4D :



PRINCIPE 5

STRUCTURE D'UNE SÉANCE DE FORMATION S4D

La structure idéale d'une séance d'entraînement S4D est la suivante :

A. Phase d'ouverture (25%)

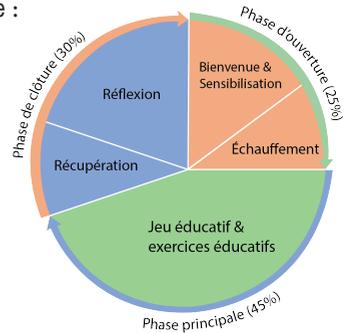
Elle comprend 1) l'accueil et la sensibilisation (15%) et 2) l'échauffement (10%).

B. Phase principale (45%)

Elle comprend 3) des jeux et exercices éducatifs

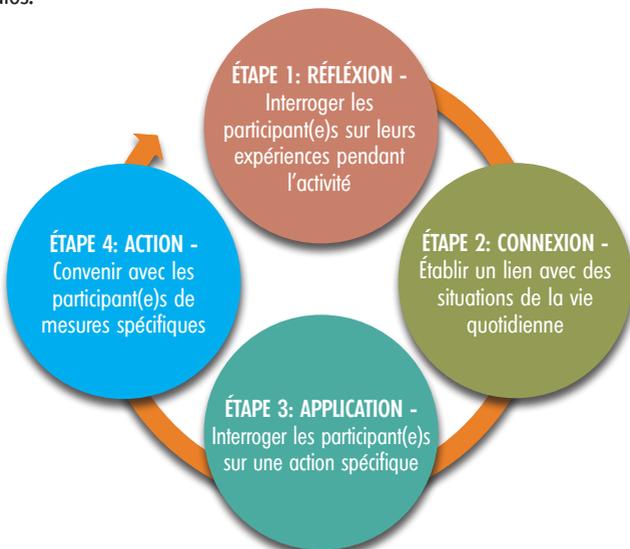
C. Phase de clôture (30%)

Elle comprend (4) la récupération (10%) et (5) la réflexion (20%).



Bien que cette structure soit celle recommandée pour les séances d'entraînement S4D, il se peut que cela ne soit pas toujours possible (par exemple, S4D dans les cours d'éducation physique). Cette structure proposée doit être adaptée aux circonstances tout en s'alignant autant que possible avec celle recommandée d'une séance S4D.

La réflexion finale est la partie la plus importante car les expériences acquises sur le terrain sont transférées aux défis de la vie quotidienne des participant(e)s. Il est recommandé d'avoir une réflexion globale à la fin de la séance d'entraînement, mais juste avant une courte réflexion directement après chaque exercice/jeu serait un plus pour éviter que les participant(e)s ne se souviennent plus de leurs expériences initiales.



ÉTAPE 1 : RÉFLEXION

Demander aux participant(e)s de partager leurs expériences faites pendant l'activité.

La première partie de la réflexion vise à faire en sorte que les participant(e)s reviennent sur l'activité en mettant l'accent sur des situations particulières, des compétences/aptitudes ou des opportunités d'apprentissage. L'entraîneur/entraîneuse doit guider les participant(e)s pour qu'ils/elles identifient la ou les compétences/aptitudes de vie sur lesquelles l'activité s'est concentrée et les aider à comprendre la signification de leur propre comportement pendant l'activité.

Exemples de questions :

- ✓ Que pensez-vous du jeu/de l'activité ?
- ✓ Qu'est-ce qui était difficile/facile pour vous ?
- ✓ Qu'avez-vous remarqué/Avez-vous remarqué que... ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous a aidé à réussir ou qu'est-ce qui peut être amélioré ?

ÉTAPE 2 : CONNEXION

Établir un lien avec les situations de la vie quotidienne

Après avoir identifié la ou les compétences de vie, la deuxième partie de la réflexion vise à établir un transfert vers des situations de la vie réelle. Ces questions invitent les participant(e)s à généraliser leur expérience, en leur demandant de la considérer en termes plus larges et de voir s'il existe un lien entre cette dernière et leur vie en dehors du terrain. Les questions de la deuxième partie de la réflexion doivent également être liées au thème général de la séance S4D (par exemple l'égalité des sexes, la prévention de la violence, l'employabilité, etc.).

Exemples de questions :

- ✓ Avez-vous déjà été dans une situation... ?
- ✓ Cela vous est-il déjà arrivé (dans la vie, à l'école, à la maison) de... ?
- ✓ En quoi cela est-il lié, à nos connaissances, nos croyances ou nos sentiments ?

ÉTAPE 3 : APPLICATION

Interroger les participant(e)s sur les spécificités

La prochaine partie de la réflexion sur le terrain concerne l'apprentissage personnel des participant(e)s. L'entraîneur/entraîneuse doit les aider à relier/transférer leurs expériences d'apprentissage à des actions spécifiques qu'ils/elles pourraient appliquer à des situations de la vie réelle. En d'autres termes, les participant(e)s doivent réfléchir à la manière d'appliquer leur apprentissage en matière de compétences/aptitudes de vie au monde extérieur au terrain. Cette partie doit également être étroitement liée au thème général de la session S4D (par exemple, l'égalité des sexes, l'employabilité, etc.).

Exemples de questions :

- ✓ Que retenez-vous de cette expérience ?
- ✓ Que ferez-vous différemment dans le futur ?
- ✓ Avez-vous des suggestions pour... ?

ÉTAPE 4 : ACTION

Convenir de mesures spécifiques avec les participant(e)s

Il est facile de parler de l'application dans la vie réelle. Pour clore le cycle de réflexion S4D et garantir l'application dont vous avez discuté à l'étape 3, vous devez convenir avec les participant(e)s de mesures spécifiques qu'ils/elles devront mettre en œuvre dans leur vie quotidienne lorsqu'ils/elles quitteront le terrain. Cette partie est extrêmement importante pour que les participant(e)s utilisent et appliquent ce qu'ils/elles ont appris. Vous pouvez leur donner de petites tâches à accomplir ou des questions sur lesquelles ils/elles doivent réfléchir en attendant la prochaine séance S4D. Ces tâches/questions doivent également être étroitement liées au thème de la séance. Veillez à ne pas submerger les participant(e)s avec ces tâches et à ne pas leur mettre la pression !

Exemples :

- √ Écrivez une lettre à vous-mêmes et formulez un objectif personnel que vous aimeriez atteindre dans trois mois. Apportez la lettre à la prochaine séance d'entraînement. Je (l'entraîneur/entraîneuse S4D) vais la garder scellée et la conserver en lieu sûr jusqu'à ce que vous la rouvriez dans trois mois.
- √ Tâches d'observation, par exemple : « Quels types de stéréotypes de genres existent dans votre environnement (famille et ami(e)s) ? » ou « Comment les personnes de votre environnement communiquent-elles entre elles ? ».
- √ Essayez d'appliquer trois actions respectueuses/tolérantes/solidaires (par exemple, être poli(e) envers quelqu'un, ou offrir votre soutien/aide à quelqu'un). Convenez avec les participant(e)s de ce à quoi pourraient ressembler ces mesures.

RAPPEL ET PREPARATION PRATIQUE

LE CYCLE DES SÉANCES D'ENTRAÎNEMENT S4D

Une séance d'entraînement S4D vise délibérément à développer des aptitudes et compétences pratiques des enfants et des jeunes qui y participent. Le développement des compétences doit être une priorité et doit faire partie de chaque phase d'une séance d'entraînement. Les séances d'entraînement S4D sont fondées sur des objectifs d'apprentissage et des questions de discussion, et doivent être planifiées, dispensées et évaluées comme suit :

AVANT (préparation)

Étape 1

Identifiez les compétences/aptitudes pratiques et les performances sportives que vous souhaitez aborder au cours de la séance d'entraînement.

Étape 2

Formulez les objectifs d'apprentissage qui sont liés aux compétences/aptitudes pratiques et aux performances sportives : « A la fin de la séance d'entraînement, les enfants et/ou les jeunes devraient être en mesure de ... ».

Étape 3

Sélectionnez les activités/exercices S4D qui sont pertinents pour les compétences que vous cherchez à développer.

DURANT (mise en œuvre)

Le développement des compétences doit être intégré dans toutes les phases de la mise en œuvre :

Début

- ✓ Bilan : Que s'est-il passé après la dernière séance d'entraînement ?
- ✓ Projection : Que se passera-t-il au cours de cette séance ? (Présentation des objectifs d'apprentissage, sensibilisation des participant(e)s aux objectifs et/ou à la thématique).

Partie principale

- ✓ Trouvez un équilibre entre les activités S4D et la réflexion (par exemple, répartition du temps).
- ✓ Soyez attentifs/ves aux moments propices à l'apprentissage et utilisez-les !

Fin

- ✓ Réflexion : Posez des questions aux participant(e)s sur leurs expériences
- ✓ Connexion : Faites le lien avec des situations de la vie quotidienne
- ✓ Application : Posez des questions sur des actions spécifiques de la vie quotidienne
- ✓ Action : Convenez de mesures spécifiques qui pourraient être testées/essayées avant la prochaine séance d'entraînement.



APRÈS (récapitulation)

Étape 1

Réfléchissez à votre séance d'entraînement S4D :

- ✓ Qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché ?
- ✓ Au cours de quelle(s) activité(s) les enfants et les jeunes (ne) se sont-ils/elles (pas) heurté(e)s à des difficultés ?
- ✓ Quels sont les objectifs d'apprentissage qui ont été atteints et ceux qui ne l'ont pas été ?

Étape 2

Faites un examen critique et évaluez la séance :

- ✓ Qu'auriez-vous pu faire différemment ?
- ✓ Que pourriez-vous améliorer ?

Étape 3

Décidez des mesures à prendre pour la prochaine séance d'entraînement en fonction de votre réflexion et de votre évaluation (par exemple, quelles sont les compétences S4D sur lesquelles vous devriez vous concentrer la prochaine fois ?).

**MERCI DE VOTRE ATTENTION.
ENTRAÎNEUR/ENTRAÎNEUSE, LA BALLE EST DANS VOTRE CAMP !**



Mise en œuvre par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

DÉMARQUEZ-VOUS - SUR LE TERRAIN ET SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL !