

Appel à communication Journée d'étude Observatoire TZCLD Paris, 21-22 Mars 2024

Dynamique d'institutionnalisation de la garantie d'emploi territorialisée : de l'expérimentation "territoires zéro chômeur de longue durée" en France à une perspective européenne

Présentation

Le projet TZCLD a pour ambition de transformer l'approche de la société vis-à-vis du travail à travers l'expérimentation concrète de modalités alternatives d'organisation de la garantie d'emploi territorialisée (GET). Il s'agit donc d'une initiative particulièrement ambitieuse, dans le sens où elle vise à éradiquer un problème complexe, la privation d'emploi, en instaurant une garantie de l'emploi dans la loi. Le projet cherche à s'attaquer aux causes plutôt que de traiter les symptômes du problème par un dispositif local dédié.

La dynamique actuelle du projet, des premières expérimentations françaises à son essaimage au niveau européen, témoigne de cette ambition. Cette trajectoire et cette ambition nous amènent à considérer TZCLD comme une innovation sociale transformatrice (IST), c'est-à-dire un processus permettant à la fois d'apporter de nouvelles solutions à des problèmes sociaux complexes, mais qui cherche aussi et surtout à transformer les sociétés et les institutions par la diffusion et la mise en œuvre à grande échelle de modèles de société alternatifs (Moulaert et al., 2013 ; Pel et al., 2020). L'IST, à travers son pouvoir de transformation, participe alors à un mouvement plus ample favorisant la transition de nos sociétés vers des régimes plus durables, tant d'un point de vue écologique que social (Smith et al., 2010).

Cet objectif de transformation renvoie néanmoins à un paradoxe inhérent aux IST et qui sera au cœur des questionnements de la journée d'étude : d'un côté l'IST tire sa force de sa nature « encadrée », du fait des pratiques spécifiques au problème local qu'elle cherche à résoudre, et aussi au contexte dans lequel elle s'est développée (Moulaert et al., 2005, Richez Battesti et al., 2012) ; de l'autre, ce pouvoir de transformation systémique tiendrait à cette capacité de l'IST à « changer d'échelle » en se diffusant massivement à des niveaux régionaux, nationaux, voire internationaux (Kok et al, 2022 ; Loorbach et al 2020). Autrement dit, la dimension transformatrice de l'IST passe par son institutionnalisation, entendue comme le fait d'amplifier l'innovation « au-delà » du projet en transformant les règles du jeu et les valeurs du régime sociotechnique dominant (Geels 2005 ; Avelino et al., 2019).

Au-delà du fait que développement territorialisé de l'innovation sociale et institutionnalisation constituent deux mouvements contraires, le changement d'échelle d'une innovation sociale présente le risque de dévoyer l'innovation sociale elle-même en lui ôtant ses caractéristiques originelles. Et si jusqu'à présent la littérature a permis de développer une meilleure compréhension des enjeux multi-niveaux de l'innovation sociale

(Rawhouser et al., 2019 ; Westley & Antadze, 2010), il existe encore très peu de recherches qui précisent clairement les modalités (politiques, stratégiques et organisationnelles) de l'institutionnalisation ainsi que d'analyses permettant de révéler et amplifier les marges de manœuvre des acteurs agissant en faveur de l'institutionnalisation de façon à dépasser ces tensions et paradoxes (Richez-Battesti, 2015).

La journée d'étude cherchera donc à créer un espace de réflexion sur ces tensions et ces paradoxes en analysant les dynamiques d'expérimentation à l'épreuve de leur passage à l'échelle à travers l'institutionnalisation de la garantie d'emploi territorialisé en France et en Europe à travers le projet TZCLD.

Pour ce faire, il convient de distinguer trois niveaux auxquels se jouent des actions permettant d'organiser ou favoriser l'institutionnalisation d'innovations transformatrices¹ : le niveau stratégique (la structuration du problème et de la vision), le niveau tactico-opérationnel (la construction des alliances et des plans, l'exécution des projets et expérimentations) et enfin le niveau réflexif (l'évaluation et l'apprentissage au sens large). Centré sur un objet spécifique (les modes d'action permettant les transitions), ce cadre théorique permet de croiser différentes disciplines: sciences de gestion, économie, sociologie, droit, histoire, science politique, etc., mais aussi de développer des connaissances orientées vers l'action pour et avec les acteurs (Lasida et al, 2022).

Cette première journée organisée par l'Observatoire de TZCLD cherche à développer une meilleure compréhension des trajectoires d'institutionnalisation des innovations sociales à visée transformatrice dont le projet TZCLD fait partie. C'est un enjeu majeur que de comprendre ces dynamiques, car les innovations sociales sont au cœur des transformations nécessaires aux transitions socio-écologiques dans lesquelles notre société doit s'engager.

En outre, ce projet s'inscrit dans un profond renouvellement du paysage institutionnel avec la création de France Travail. Au sein de ce dernier, est envisagée la préfiguration d'une nouvelle forme de gouvernance locale de l'emploi. Le projet TZCLD a permis dans les territoires habilités la mise en place de comités locaux pour l'emploi, qui rend concrète une nouvelle forme de coopération territoriale en faveur de l'accès à l'emploi pour tous.

Axe 1 : Diversité des objets et visions de l'institutionnalisation

Cet axe aborde la question de la délimitation des contours de ce qui « doit » être institutionnalisé pour parvenir à l'objectif de transformation, mais également de la vision de ce que devrait être l'institutionnalisation de TZCLD. Ainsi, si l'ambition et le cadre général du projet TZCLD semblent clairs, l'objet qui devrait être institutionnalisé l'est moins et la vision stratégique sous-jacente semble encore plus incertaine pour l'ensemble des parties prenantes. S'agit-il d'une démarche générique, d'un concept, d'une idée novatrice, d'un ensemble de pratiques situées, d'agencements organisationnels, ou d'autres choses encore qu'il faudrait institutionnaliser ? Qu'entendons-nous, et surtout qu'entendent les acteurs eux-mêmes lorsqu'il est question d'institutionnalisation ? Il peut s'agir de pérenniser dans le temps la forme et le périmètre de l'expérimentation actuelle, la dupliquer dans l'espace (c'est-à-dire la déployer sur un plus grand nombre de territoires), la généraliser ou plutôt de diffuser un ensemble de principes. On pourrait même imaginer que TZCLD constitue une source d'inspiration pour la transformation d'un système à grande échelle, quitte à ce que certaines de ses spécificités s'estompent voire disparaissent. Concernant TZCLD, il est envisagé que la période d'expérimentation débouche sur une pérennisation du projet par la loi, permettant de faire pleinement advenir l'utopie portée par l'initiative, mais est-ce que cette vision et cette trajectoire sont comprises et partagées par l'ensemble des acteurs ?

¹Nous partons du concept intégrateur de management de la transition (Loorbach, 2010 ; Rotmans et al., 2001 ; Guérineau, Jacob et Kleszczowski, 2022).

En fonction du niveau d'analyse (local, régional, national, supranational) et du type d'acteur (un individu avec un certain niveau d'implication, une organisation, les PPDE, salariés, etc.), la vision même du processus sera potentiellement différente : le « maintien dans la durée » de l'expérimentation sans changement d'échelle (Naber et al., 2017) ; des formes de duplication top down ou d'essaimage bottom up pouvant être associées ou non à une croissance significative du nombre d'expérimentations (Bauwens et al., 2020 ; André & Pache, 2016), et enfin les formes d'institutionnalisation qui peuvent se comprendre d'un point de vue organisationnel comme le processus d'intégration de l'expérimentation dans une politique publique formelle (Johansen & van den Bosch, 2017) ou le passage de la « nouveauté à la normalité » à travers la transformation des règles du jeu et des valeurs du système sociotechnique dominant (Geels, 2005).

Axe 2 : Organiser et favoriser l'institutionnalisation de la GET : comprendre la variété des acteurs en jeu et les actions collectives mises en œuvre

Cet axe aborde les actions et dispositifs permettant de favoriser l'institutionnalisation effective. Il s'agit de comprendre les processus et la gouvernance de l'action collective à déployer en vue de l'institutionnalisation. Cet axe comprend 2 sous-questionnements : s'interroger de manière croisée sur les rôles respectifs des acteurs et parties prenantes dans le processus d'institutionnalisation, et sur les actions mises en place pour accompagner l'expérimentation et préparer l'institutionnalisation.

Rôles et articulations entre acteurs

Nous commencerons par distinguer l'articulation entre différents types d'acteurs : ESS (associations, réseaux associatifs, coopératives, collectifs citoyens, etc.), sphère publique (État, collectivités locales, agences dédiées à l'emploi, etc.), mais aussi secteur privé à but lucratif. Dans le cas de TZCLD, si l'expérimentation est portée par une loi et des financements publics associés, l'initiative du projet, la mise en œuvre et la vision transformatrice sont portées par des acteurs de la société civile. Le cas de TZCLD soulève donc des questions d'articulation des responsabilités entre acteurs et de pilotage centralisé ou distribué que l'on retrouve dans les politiques publiques se déployant au sein de réseaux complexes de gouvernances partagée ou collaborative entre acteurs publics et privés (Klijn et Koppenjan, 2016; Provan et Kenis, 2008, Sørensen et Torfing, 2017).

Il sera question ensuite de l'articulation entre les différents échelons d'acteurs. Le projet TZCLD est une expérimentation mise en œuvre au niveau local. Des coordinations au niveau régional peuvent émerger, et un pilotage national de l'expérimentation est assuré formellement dans le cadre de la loi d'expérimentation. L'échelon européen est plus émergent, mais est appelé à jouer un rôle de plus en plus important à l'avenir. Les rôles de chaque acteur et leur articulation dépendent de l'objet et de la trajectoire de l'institutionnalisation (cf. axe 1). Plus largement, cette question des échelons d'acteurs et finalement leur articulation renvoie à la tension classique entre, d'une part, l'importance de marges de manœuvre locales pour prendre en compte les spécificités territoriales et, d'autre part, la définition et le respect d'un cadre commun garantissant la cohérence entre pratiques locales et in fine la transformation sociale souhaitée.

Actions en faveur de l'institutionnalisation

Les activités mises en place par les acteurs du projet pour accompagner la phase d'expérimentation en vue de l'institutionnalisation sont nombreuses et particulièrement importantes. Leur étude détaillée à un niveau micro est importante, dans la mesure où elles ont une influence décisive sur la trajectoire d'institutionnalisation (Besançon, 2015). Cela concerne d'une part les actions propres à la gestion de l'expérimentation (conditions de pilotage fin et de flexibilité, capitalisation), et d'autre part, des actions de préparation directe de l'institutionnalisation, dans le sens et selon les modalités souhaités par les acteurs, en fonction de leur vision (cf. axe 1). Il peut s'agir d'intégrer l'innovation sociale transformatrice dans les objectifs stratégiques de certains acteurs (par exemple les acteurs publics), d'intégrer des acteurs porteurs de l'IST dans des réseaux d'acteurs existants ou de construire de nouveaux réseaux (Westley et al. 2014), en particulier de

créer des communautés de pratiques ou des communs d'innovation (Grandadam, Cohendet et Suire, 2022, Defalvard, 2017)".

Par ailleurs, il sera question ici de caractériser les actions relevant d'une forme de médiation à l'interface d'activités très diverses et d'acteurs aux enjeux et aux logiques variées, et parfois divergentes (Ferlie et al., 2005 ; Richez-Battesti, 2015). Plus largement, toutes les actions qui visent la construction et le renforcement de la légitimité de l'expérimentation, ainsi que celles des acteurs clefs (Richez-Battesti, 2015 ; Westley et al., 2014)².

Axe 3 : rôle de l'évaluation dans l'institutionnalisation de la garantie d'emploi territorialisée

L'évaluation, tel l'approche souhaitée pour cet axe, couvre l'ensemble des activités qui cherchent à produire des connaissances (actionnables) sur l'objet évalué pour l'ensemble des acteurs de la garantie d'emploi territorialisée. Ainsi, l'évaluation cherche non seulement à faire la preuve de l'efficacité de l'innovation sociale selon les objectifs prédéfinis qui permettent de soutenir le plaidoyer en faveur de l'institutionnalisation. Mais favorise également l'apprentissage, la réflexivité sur l'expérimentation et les décisions relatives dans une perspective d'amélioration et d'évolution de la vision stratégique du contenu et des modalités pertinents d'institutionnalisation (cf. axe 1 & 2), alimentant la réflexion et les décisions à différents niveaux d'action (stratégique, tactique, et opérationnel, d'après le cadre du management des transitions.

Dans cet axe, il s'agira d'une part d'aborder l'ensemble des démarches et dispositifs d'évaluation identifiés en tant que tels : évaluations commandées par le comité scientifique (mis en place par l'État dans le cadre de la loi), les démarches mises en place par les pouvoirs publics (rapports des inspections générales), le dispositif de suivi mis en place par le fonds d'expérimentation, les démarches d'évaluation mises en place par des territoires spécifiques au niveau local. D'autre part, il s'agira d'identifier et de caractériser d'autres démarches formelles, mais qui ne sont pas identifiées en tant qu'évaluation (démarches de recherche), ainsi que des dispositifs moins formels qui peuvent également se rattacher à l'évaluation. Ces différentes démarches d'évaluation mobilisent des outils variés (mesures quantitatives à partir de données statistiques, études qualitatives fondées sur des entretiens, etc.), et aboutissent à des résultats sous des formes diverses.

La question de l'articulation de l'ensemble de ces fonctions évaluatives entre elles semble importante à explorer. Les formes chiffrées et tournées vers la preuve sont nécessaires (ou perçues comme telles) pour déclencher certaines formes d'institutionnalisation et par ailleurs attractives pour les acteurs externes au projet (dont les décideurs publics) ; cependant elles sont souvent moins parlantes pour les acteurs internes. Ainsi, il s'agira d'explorer le rôle de l'évaluation dans la mise en récit et de scénarisation de l'innovation sociale transformatrice dans la perspective de son institutionnalisation. Sur la question des modalités d'évaluation, l'évaluation de projets d'expérimentation nécessite de porter une attention particulière quant à la conduite de cette évaluation. Et ce, dans la mesure où certaines modalités d'évaluation peuvent présenter le risque de figer l'objet évalué, qui est par nature mouvant et incertain³. En termes d'usages internes, il paraît intéressant d'explorer tout particulièrement les démarches d'évaluation construites dans une optique d'apprentissage collectif et organisationnel, notamment l'évaluation qui permet de comprendre en profondeur les mécanismes et dispositifs mis en place dans l'expérimentation qui génèrent le succès de l'expérimentation, au niveau local

² On pense ici au cadre théorique du travail institutionnel (Lawrence, Leca & Zilber, 2013), développé dans le champ de la théorie néo-institutionnaliste, qui a par exemple été mobilisé pour analyser l'expérimentation du revenu de base (Duverger, 2020) en s'intéressant à la notion de travail politique (Smith, 2016).

³ Mathias Béjean, 2020, « Expérimentation, enquête, expérience : les politiques publiques à l'épreuve de la science », Cahiers du GRM [En ligne], 16 ; Gareth Williams, Steve Cropper, Alison Porter, Helen Snooks, « Beyond the experimenting society », in Inequalities, Bristol, Policy Community Health and Wellbeing: Action Research on Health Press, 2007, p. 201-203. ; Ansell C., Geyer, R., 2017, Pragmatic complexity' a new foundation for moving beyond evidence-based policy making'?POLICY STUDIES, 2017 VOL. 38, NO. 2, 149-167

et national. Enfin, la dimension collégiale et participative de l'évaluation (Richez-Battesti, 2015), notamment en ce qui concerne sa conception et l'interprétation des résultats.

Bibliographie indicative

- André, K. & Pache, A. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises ». *Journal of Business Ethics*, 133, 1-17
- Ansell C., Geyer, R. (2017). 'Pragmatic complexity' a new foundation for moving beyond evidence-based policy making ? *Policy Studies*, 38(2), 149-167.
- Avelino, F., et al. (2019). Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*. 145, 195-206.
- Bauwens, T., Huybrechts, B. et Dufays, F. (2020). Understanding the Diverse Scaling Strategies of Social Enterprises as Hybrid Organizations: The Case of Renewable Energy Cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2), 195-219.
- Béjean, M. (2020 juillet). Expérimentation, enquête, expérience : les politiques publiques à l'épreuve de la science. *Cahiers du GRM* [En ligne], <http://journals.openedition.org/grm/2251>
- Besançon, E. (2015). La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme: Une illustration à partir d'une recyclerie. *Sociologies pratiques*, 31-40.
- Defalvard, H. (2017). Des communs sociaux à la société du commun. *RECMA*, 345(3), 42-56.
- Duverger, T. (2020). La fabrique politique d'une expérimentation sociale: les départements et l'expérimentation du revenu de base. *RDSS-Revue de droit sanitaire et social*. 211, 260-268.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M. et Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: the mediating role of professionals. *Academy of Management Journal*. 48 (1), 117-134.
- Gareth, W., Cooper, S., Porter, A., Snooks, H., (2007). « Beyond the experimenting society », in *Inequalities, Bristol, Policy Community Health and Wellbeing: Action Research on Health Press*. 201-203.
- Geels, F. W. (2005). *Technological transitions and system innovations: a co-evolutionary and socio-technical analysis*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Grandadam, D., Cohendet, P., & Suire, R., (2022). Building and nurturing grassroots innovation: A policy framework based on the local commons. *European Planning Studies*, 30(8), 1577-1595.
- Guerineau, M., Kleszczowski, J., & Mayer, J. (2022, 1-3 juin). *Transformer le système face aux grands challenges par l'expérimentation d'utopies « pragmatiques » : le cas des Territoires Zéro Chômeurs Longue Durée*. [Communication]. XXXIème conférence de l'AIMS, Annecy, France.
- Guerineau, M., Jacob, F., & Kleszczowski, J., (2022). Codesign in Action: Design Principles to Successfully Manage Transformative Social Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Head, B. W. (2016). Toward more "evidence-informed" policy making?. *Public administration review*, 76(3), 472-484.
- Johansen, F., & Van den Bosch, S. (2017). The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*, 89, 60-73.
- Juan, M. (2021). Les recherches participatives à l'épreuve du politique. *Sociologie du travail*, 63(1).
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge
- Kok, K. P., de Hoop, E., Sengers, F., Broerse, J. E., Regeer, B. J., & Loeber, A. M. (2022). Governing translocal experimentation in multi-sited transition programs: Dynamics and challenges. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, 393-407.
- Lasida, E., Renault, M., De Laat, M., Tardieu, B., (2022) , Le savoir de l'expérience de la pauvreté : Étude à partir d'une recherche participative sur « les dimensions de la pauvreté avec les premiers concernés ». *Participations*, 32(1), 93-125.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization studies*, 34(8), 1023-1033.
- Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., Von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 251-260.
- Loorbach, D., (2010) Transition Management for Sustainable Development : A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Moulaert, F., Mac Callum, D., Mehmood, D., Hamdouch, A. (dir) (2013), *International Handbook of Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), 1969-1990.



- Muller, P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques. *Revue française de science politique*, 189-207.
- Naber, R., Raven, R., Kouw, M., Dassen, T. (2017). Scaling up sustainable energy innovations, *Energy Policy*, 110, 342-35.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., & Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation : A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 104080.
- Provan K, Kenis P. (2008). Modes of network governance, Structure management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2), 229-252.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 82-115.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse?. *Innovations*, 2, 15-36.
- Richez-Battesti, N. (2015). Les processus de diffusion de l'innovation sociale: des arrangements institutionnels diversifiés?. *Sociologies pratiques*, 21-30.
- Rotmans, J., Kemp, R., & Van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: transition management in public policy. *foresight*, 3(1), 15-31.
- Sabatier, P. A. (1998). The advocacy coalition framework. *Journal of European public policy*, 5(1), 98-130.
- Smith, A. (2016). *The Politics of Economic Activity*. Oxford University Press. Oxford.
- Smith B. R. et Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrep. Reg. Dev.*, 22(6), 575-598.
- Sørensen E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., et Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).

Les propositions de communications (résumé entre 10 et 15 lignes avec bibliographie pour une communication d'une vingtaine de minutes) devront être adressées à Timothée Duverger, Président de l'Observatoire, t.duverger@sciencespobordeaux.fr, Victoria Bazurto, Observatoire TZCLD victoria.bazurto@tzclld.fr, Mathias Guérineau McF IAE de Nantes mathias.guerineau@univ-nantes.fr et Julien Kleszczowski McF IAE Lille julien.kleszczowski@univ-lille.fr **avant le 19/01/2024.**

Les autrices et auteurs recevront une confirmation fin janvier début février 2024

Comité scientifique :

Hervé Defalvard, Maître de Conférences-HDR, Université Gustave Eiffel

Timothée Duverger, Ingénieur de recherche, Sciences Po Bordeaux, Président de l'Observatoire TZCLD

Pascal Glémain, Maître de Conférences-HDR, Université Rennes 2

Mathias Guérineau, Maître de Conférences, LEMNA, Nantes Université

Julien Kleszczowski, Maître de Conférences, LUMEN, Université de Lille

Elena Lasida, Professeure, Institut Catholique de Paris

Nuria Moratal Ferrando, Maîtresse de conférences, LEMNA, Nantes Université

Elvira Periac, Professeure associée, Audencia Business School

Laetitia Roux, Maîtresse de conférences, LUMEN, Université de Lille

Pierre Yves Verkindt, Professeur émérite, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Comité d'Organisation :

Mathias Guérineau, Maître de Conférences, LEMNA, Nantes Université,
mathias.guerineau@univ-nantes.fr

Julien Kleszczowski, Maître de Conférences, LUMEN, Université de Lille, julien.kleszczowski@univ-lille.fr

Timothée Duverger, Ingénieur de recherche Sciences Po Bordeaux, Chercheur associé au laboratoire Emile Durkheim, Président de l'Observatoire TZCLD, t.duverger@sciencespobordeaux.fr

Victoria Bazarro, Responsable Pôle recherche et suivi des évaluations, victoria.bazarro@tzclld.fr

Pour plus de renseignements :

Victoria Bazarro, responsable recherche et suivi des évaluation TZCLD, victoria.bazarro@tzclld.fr

