

■ Septembre 2021

■ INJEPR-2021/12

# Effets des partenariats stratégiques d'Erasmus+ Jeunesse et sport (KA2) sur le travail de jeunesse en matière d'innovation et de développement de bonnes pratiques

## AUTEUR ET AUTRICE

- Akim OUALHACI, chargé d'études et de recherche, INJEP
- Estelle CROCHU, docteure en sciences de l'éducation et chercheuse indépendante



# **Effets des partenariats stratégiques d'Erasmus+ Jeunesse et sport (KA2) sur le travail de jeunesse en matière d'innovation et de développement de bonnes pratiques**

*Akim Oualhaci, chargé d'études et de recherches, INJEP  
Estelle Crochu, docteure en sciences de l'éducation et chercheuse  
indépendante*

### **Pour citer ce document**

OUALHACI A., CROCHU E., 2021, *Effets des partenariats stratégiques d'Erasmus+ Jeunesse et sport (KA2) sur le travail de jeunesse en matière d'innovation et de développement de bonnes pratiques*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>Présentation générale de l'étude</b>	<b>5</b>
Objet et méthodologie de l'étude	5
<b>Contextualisation de la recherche</b>	<b>8</b>
Le travail de jeunesse, de la politique à la pratique	8
Les enjeux traversant le secteur de jeunesse	8
Les partenariats stratégiques	9
<b>Problématique</b>	<b>12</b>
De quelles pratiques parle-t-on ?	12
L'innovation, comment la définir et la mesurer?	13
Les enjeux de l'évaluation et de dissémination des bonnes pratiques	15
Plan du rapport	15
<b>I. LE TRAVAIL DE JEUNESSE <i>VERSUS</i> L'INGÉNIERIE DE PROJET</b>	<b>17</b>
1. Transformation du secteur : projet global d'éducation (animateurs, travailleurs sociaux) <i>versus</i> organisation en projet (mobilité, stratégie, économie)	17
2. Compétences (diplôme, formation universitaire)	19
3. Maîtriser le langage Erasmus+	21
4. Les valeurs portées par les organisations	23
<b>II. OBJECTIFS DES PROJETS ET ENJEUX D'INNOVATION</b>	<b>27</b>
1. Partenariats	27
2. Objectifs	27
<b>III. ENJEUX ET CONTRAINTES DE LA DÉMARCHE DE PROJET ADÉQUATION AUX CRITÈRES KA2</b>	<b>31</b>
1. Processus de sélection, adéquation des critères pour des « experts de projet » mais « hors sol »	31
2. La temporalité du projet et les ressources en personnel	31
3. Budget et pesanteur administrative	32
4. Concurrence entre organismes et incompréhension	33
<b>IV. ORGANISMES ET TRAVAIL(LEURS) DE JEUNESSE « HORS SOL »</b>	<b>35</b>
1. De l'importance de l'implantation locale de la structure	35
2. Penser l'innovation sans les pratiques dans les territoires	37
3. Peu de références aux effets des projets sur les jeunes	39
<b>V. ÉVALUATION ET EFFETS DÉMONTRÉS</b>	<b>41</b>
1. L'évaluation	42
Les formats d'évaluation	42
Les critères d'évaluation	43

<b>2. Du diagnostic</b>	<b>45</b>
<b>3. Tout au long du projet (adaptation, formation)</b>	<b>46</b>
L'évaluation des expérimentations, pour assurer l'efficacité du projet	46
Les enjeux de l'évaluation, les interviewés et le questionnement de l'innovation	47
<b>4. Les effets démontrés</b>	<b>48</b>
Plus d'effet sur les structures et les partenaires...	48
... et sur les travailleurs de jeunesse, leviers dans une démarche de professionnalisation	50
<b>5. L'effet sur les jeunes, l'effet invisible</b>	<b>53</b>
<b>VI. VALORISATION ET PÉRENNITE DES PROJETS</b>	<b>57</b>
<b>1. Le risque des plateformes « fantômes »</b>	<b>57</b>
<b>2. Événements de dissémination</b>	<b>58</b>
<b>3. Les formations</b>	<b>59</b>
<b>4. Effets sur les politiques de jeunesse</b>	<b>61</b>
<b>5. Effet à long terme : les changements produits sur les territoires</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>67</b>

# Introduction

---

## Présentation générale de l'étude

Le cadre de cette étude est l'exploration des projets Erasmus+ Jeunesse et sport de partenariats stratégiques, communément appelés « KA2 », dans les effets qu'ils produisent sur le travail de jeunesse en matière d'innovation et de développement de bonnes pratiques. Cette étude se nomme RAY-INNO, elle est lancée par le réseau européen RAY (Research based Analysis of Youth in Action), auquel participe l'INJEP. Le présent rapport décline l'analyse de l'étude à l'échelle de la France, en simultané l'étude est conduite dans quinze autres pays membres du réseau RAY, selon le même protocole. De plus, une analyse transnationale sera produite par des membres du réseau RAY en s'appuyant sur les données partagées par chaque pays et par des sessions d'échanges entre chercheurs transnationaux.

L'étude, réalisée en France à la demande de l'agence française Erasmus+ Jeunesse et sport, et soutenue financièrement par cette dernière, poursuit une visée exploratoire et évaluative. Il s'agit d'analyser les mécanismes récurrents de bonnes pratiques ainsi que les obstacles dans la mise en œuvre des partenariats stratégiques. Plus largement, nous cherchons à saisir la contribution de ces projets en termes d'innovation et de développement de bonnes pratiques dans le secteur du travail de jeunesse.

Cette étude est la première sur les partenariats stratégiques Erasmus+ Jeunesse et Sport, ainsi ce rapport se concentre dans un premier temps sur plusieurs projets, différentes pratiques pour observer les leviers et obstacles à l'impulsion d'effets dans le secteur du travail de jeunesse. Dans un second temps, nous analysons plus précisément les effets en termes d'innovation et de développement de bonnes pratiques des projets KA2.

## Objet et méthodologie de l'étude

- **Objectifs**

L'objectif de ce projet de recherche est d'explorer le rôle, l'impact et le potentiel des partenariats stratégiques Erasmus+ Jeunesse et Sport ayant pour objet de favoriser l'innovation et l'échange de bonnes pratiques dans le secteur de la jeunesse et de domaines connexes (culture, travail social...). L'objectif final est de faire bénéficier de nos conclusions la prochaine génération de projets KA2 afin que les équipes disposent du regard des sciences sociales pouvant les aider à développer des projets de qualité visant innovation et bonnes pratiques.

Les principaux objectifs de ce projet de recherche sont d'explorer :

- la variété et la diversité des formats de partenariats stratégiques transnationaux et les modèles de similitudes et/ou différences entre ces différents projets ;
- l'impact des projets transnationaux financés par KA2 sur le secteur jeunesse, à la fois en termes d'innovation et de renforcement des bonnes pratiques;
- le cadre administratif des projets KA2 afin d'affiner notre compréhension du potentiel des partenariats stratégiques transnationaux visant à favoriser l'innovation et renforcer les bonnes pratiques ;
- le profil des bénéficiaires, tant au niveau organisationnel qu'individuel, qui ont participé et/ou bénéficié des partenariats stratégiques transnationaux ;

- les principales caractéristiques des partenariats stratégiques transnationaux ayant un fort impact sur la l'innovation et le renforcement des bonnes pratiques dans le secteur de la jeunesse.

- **Méthodologie**

S'appuyant sur une approche qualitative, cette étude a donné lieu à la réalisation de 12 entretiens semi-directifs de chargé-e-s de projet. Le protocole d'évaluation et plus particulièrement les guides d'entretiens qui en découlent ont été conçus dans le cadre d'un groupe de travail piloté par la coordination scientifique du réseau RAY et associant les 15 pays concernés.

L'équipe de recherche française a sélectionné huit structures coordonnatrices de partenariats stratégiques entre 2015 et 2019 avec l'appui de l'Agence française Erasmus+ Jeunesse et sport. L'échantillon a été construit de manière contrastée, pour prendre en compte la diversité des thématiques de projet, différentes échelles de budget et diverses notations suite au rapport final rendu par les structures pour rendre compte du projet finalisé. Sur la base de retranscriptions intégrales, une analyse déductive du matériau d'enquête a été menée afin de saisir les leviers de et obstacles aux bonnes pratiques de projets KA2 ainsi que leurs effets sur le travail de jeunesse en termes d'innovation et de développement de bonnes pratiques.

Les bénéficiaires ont été interviewés entre mai et juin 2020, leurs projets ont été finalisés entre 2017 et 2019.

- **La composition de l'échantillon**

L'échantillon a été composé à partir des projets de partenariats stratégiques finalisés et avec la volonté de représenter une diversité de thématiques. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les huit projets et les informations sur la structure coordinatrice et les conditions d'entretien.

**TABLEAU 1. CARACTÉRISTIQUES DES HUIT PROJETS DE L'ÉTUDE**

	<b>Projet</b>	<b>Structure</b>	<b>Personne(s) interviewée(s)</b>
<b>Projet A</b>	Date d'exécution : du 01/09/2015 au 30/09/2017 Nombre de partenaires au total : 10 Montant subvention : 219 530 euros Projet Innovation Note finale de projet : 83/100 Thématique : développement des compétences des travailleurs de jeunesse, insertion des jeunes en difficulté	Association	La responsable pédagogique de la Plateforme et la directrice des projets
<b>Projet B</b>	Date d'exécution : du 02/02/2017 au 01/08/2017 Nombre de partenaires au total : 6 Montant subvention : 220 039 euros Projet Innovation Note finale de projet : 60/100 Thématique : promotion de la culture et de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes	Association	Directeur général

	<b>Projet</b>	<b>Structure</b>	<b>Personne(s) interviewée(s)</b>
<b>Projet C</b>	Date d'exécution : du 10/03/2017 au 09/03/2019 Nombre de partenaires au total : 15 Montant subvention : 238 254 euros Projet Innovation Note finale de projet : 83/100 Thématique : inclusion sociale, employabilité, participation des jeunes	Établissement public économique	Le chargé de mission
<b>Projet D</b>	Date d'exécution : du 01/07/2017 au 30/06/2019 Nombre de partenaires au total : 5 Montant subvention : 200 610 euros Projet Innovation Note finale de projet : 75/100 Thématique : migration et inclusion	Association	Le président de l'association et la chargée de mission
<b>Projet E</b>	Date d'exécution : du 01/03/2016 au 28/02/2018 Nombre de partenaires au total : 3 Montant subvention : 57 927 euros Projet Innovation Note finale de projet : 76/100 Thématique : culture et promotion culture roms	Association	La chargée de mission Un bénévole
<b>Projet F</b>	Date d'exécution : du 01/02/2016 au 30/06/2019 Nombre de partenaires au total : 7 Montant subvention : 82 720 euros Projet Bonnes pratiques Note finale de projet : 81/100 Thématique : Accueil et envoi de volontaires en court terme	Association	La directrice Un chargé de mission
<b>Projet G</b>	Date d'exécution : du 01/11/2017 au 31/10/2019 Nombre de partenaires au total : 6 Montant subvention : 228 998 euros Projet Innovation Note finale de projet : 94/100 Thématique : prévention radicalisation violente	Organisme de formation	La chargée de projet -ingénieure de formation Deux cadres pédagogiques Six personnes des services jeunesse et prévention/médiation (3 jeunes du conseil municipal des jeunes, un élu, trois employés des services)
<b>Projet H</b>	Date d'exécution : du 01/09/2016 au 31/12/2018 Nombre de partenaires au total : 4 Montant subvention : 99 462 euros Projet Bonnes pratiques Note finale de projet : 80,5/100 Thématique : inclusion de jeunes en difficulté	Association, affiliée à un réseau national d'éducation populaire	La responsable des échanges internationaux

Ainsi la majorité des projets ont été déposés comme soutenant l'innovation (6 sur 8).

La moyenne des notes obtenues sur les rapports d'évaluation finale depuis 2014 est de 71/100 (sur un total de 53 projets).

## Contextualisation de la recherche

Située à la croisée des projets portés par des structures de jeunesse, de ceux portés individuellement par les jeunes eux-mêmes et des politiques publiques de jeunesse, la mobilité européenne des jeunes soulève de nombreuses questions. Dans le cadre de cette étude, nous nous focalisons sur les travailleurs de jeunesse et la coopération entre eux à l'échelle européenne. Les enjeux du secteur du travail de jeunesse sont présentés pour entrevoir en quoi les partenariats stratégiques peuvent avoir un impact en termes d'innovation et de développement de bonnes pratiques.

### Le travail de jeunesse, de la politique à la pratique

Les politiques de jeunesse comme le travail de jeunesse sont des notions très fréquemment employées. Toutefois, elles renvoient à une réalité hétérogène et des situations diverses, non seulement en France, mais aussi à l'échelle européenne. Les politiques de jeunesse menées en France s'inscrivent dans un cadre européen plus général et visent à développer une approche « intégrée » de ces politiques recouvrant différents champs d'intervention (formation, insertion sociale, logement, santé, loisirs socioculturels, etc.) qui repose sur une coopération des acteurs sur le terrain. L'objectif central est de rendre les jeunes acteurs de leur parcours<sup>4</sup>. En France, comme dans le reste de l'Europe, les politiques publiques de jeunesse sont guidées par l'idée selon laquelle les jeunes sont d'abord des citoyens « en devenir » et non pas des citoyens déjà accomplis, autonomes et capables d'agir par eux-mêmes. L'objectif politique de rendre les jeunes acteurs de leur parcours découle, pour partie, de la conception de la jeunesse en tant qu'âge inabouti ou en transition, qui doit être contrôlée et (en)cadrée. De plus, cet objectif politique se heurte sur le terrain au manque de coordination des acteurs de jeunesse.

### Les enjeux traversant le secteur de jeunesse

Face au constat du manque criant de coordination des actions locales en direction de la jeunesse, l'un des enjeux majeurs des politiques de jeunesse est d'établir comme objectif prioritaire la coordination de l'action publique en direction des jeunes et la cohérence des actions. Ainsi, en 2014, l'État lance le programme 411, « projets innovants en faveur de la jeunesse », rattaché à la mission sport, jeunesse et vie associative, et doté de 54 millions d'euros. Il visait à favoriser, par le biais d'appels à projets, l'émergence de politiques de jeunesse intégrées et coordonnées permettant de traiter les problématiques de jeunes de 13 à 30 ans de façon globale et cohérente à l'échelle d'un territoire. Ces appels à projets sont destinés à des collectivités locales, des partenaires sociaux, des entreprises, des associations, des mouvements de jeunes et des services de l'État.

C'est donc de la capacité des acteurs à articuler les différents secteurs des politiques de jeunesse dans une seule politique coordonnée de soutien à l'autonomisation et à l'émancipation des jeunes qu'il s'agit. La qualité des projets financés par les agences européennes est ainsi jugée à l'aune de la capacité des équipes à s'approcher de ces objectifs. Les porteurs de projet doivent répondre à un cadre défini, en amont, par l'Europe. L'une des difficultés pour eux est de composer avec la tension engendrée par l'articulation des deux échelles, l'une locale, l'autre européenne, les projets oscillant entre injonctions normatives descendantes et appropriations de ces injonctions par les porteurs.

---

<sup>4</sup> Abadie F., 2019, « Les enjeux de la coordination des politiques de jeunesse », *Cahiers de l'action*, n° 54, p. 9-13.

## LES ENJEUX TRANSVERSAUX DU TRAVAIL DE JEUNESSE

- Professionnalisation des travailleurs de jeunesse (compétences accueil/envoi de volontaires NEET, outils et démarche)
- Plaidoyer (gain en légitimité) pour le travail de jeunesse
- Développement de compétences liées à des thématiques d'actualité (radicalisation, accueil des migrant-e-s)

Ces objectifs poussent les porteurs de projet à changer d'échelle d'action et à fonder leur action auprès des jeunes en collaborant étroitement avec plusieurs acteurs à l'échelle européenne. Cette nouvelle échelle de travail n'est pas sans effets sur les structures de travail de jeunesse et produit de nouvelles configurations, notamment autour de la collaboration entre associations ou organismes publics et acteurs privés, ce qui est inédit en ce qui concerne les politiques de jeunesse.

Au contact de nouveaux partenaires issus d'autres horizons, notamment du monde privé, les porteurs de projet plutôt issus du mouvement de jeunesse et d'éducation populaire sont amenés à repenser leur cadre cognitif et d'action en direction des jeunes.

- **Les enjeux de qualité**

À l'instar du travail mené par la plateforme « EPLM<sup>2</sup> » (*European platform for learning mobility*), des travaux cherchant à favoriser la qualité des projets menés dans le cadre du travail de jeunesse à l'international sont conduits avec toutes les parties prenantes : institutions européennes, chercheurs, travailleurs de jeunesse et les jeunes eux-mêmes. Cette initiative ciblant la mobilité d'apprentissage reconnaît son utilisation de plus en plus prégnante comme outil pédagogique dans des contextes formels et non formels. Les questions de qualité deviennent une préoccupation plus urgente qu'auparavant. Le postulat est que la qualité de la mobilité d'apprentissage garantira des résultats optimisés et des processus de reconnaissance facilités. De plus, il existe une corrélation – parfois très directe – entre la qualité et la quantité : plus les déterminants de la qualité sont connus et reconnus, plus les opérateurs peuvent être confiants et efficaces dans leurs efforts pour développer des projets de mobilité pour tous les jeunes, et pas seulement aux plus privilégiés ou aux plus débrouillards. Ainsi les enjeux actuels sont d'associer l'augmentation du budget et la croissance souhaitée du nombre de projets Erasmus+ à une réflexion sur la qualité et une diffusion des bonnes pratiques. Dans cette perspective, les partenariats stratégiques sont des projets qui structurent cette démarche européenne de qualité par leur caractère innovant en cherchant à approfondir et à adapter les pratiques du travail de jeunesse à partir d'expertises croisées ; en plus de diffuser les bonnes pratiques développées.

### Les partenariats stratégiques

Depuis 2012, les projets de partenariats stratégiques Action clé 2 (KA2) sont proposés par la Commission européenne pour élaborer et mettre en commun des pratiques innovantes afin de promouvoir la coopération, l'apprentissage par les pairs et les échanges d'expériences dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse.

Les actions soutenues au titre de cette action clé doivent avoir des retombées positives et durables sur les organisations participantes, sur les systèmes politiques dans lesquels s'inscrivent ces actions ainsi

<sup>2</sup> <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/european-platform-on-learning-mobility>

que sur les organisations et les personnes directement ou indirectement associées aux activités organisées. Cette action clé doit déboucher sur la conception, le transfert et/ou la mise en œuvre de pratiques innovantes au niveau organisationnel, local, régional, national ou européen. Il existe deux types de partenariats stratégiques : ceux qui soutiennent l'innovation et ceux qui favorisent les échanges de bonnes pratiques.

## ENCADRÉ 1. DESCRIPTION DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

### Partenariats stratégiques soutenant l'innovation

« Les projets doivent aboutir à des résultats novateurs et/ou prévoir des activités intensives de diffusion et d'exploitation de produits existants ou nouveaux ou d'idées novatrices. Les candidats ont la possibilité de demander un budget spécifique pour des productions intellectuelles et des événements à effet multiplicateur afin de répondre directement à l'aspect "innovation" de l'action. »

### Partenariats stratégiques soutenant l'échange de bonnes pratiques

« L'objectif principal est de permettre aux organisations de mettre en œuvre et de renforcer des réseaux, d'accroître leur capacité à opérer au niveau transnational et de partager et confronter des idées, des pratiques et des méthodes. Les projets sélectionnés peuvent également fournir des résultats tangibles et sont supposés diffuser les résultats des activités menées, bien que de façon proportionnelle à l'objectif et à la portée du projet. »

Extrait du guide du Programme Erasmus+ diffusé par la Commission européenne

La taille des partenariats stratégiques et les activités proposées peuvent varier en fonction de l'objectif du projet, des organisations participantes, de l'incidence attendue et d'autres éléments.

Pour les organisations participantes, les projets KA2 sont censés produire les résultats suivants :

- **des approches innovantes pour atteindre leurs groupes cibles** : par exemple des programmes de formation plus attrayants et correspondant aux besoins et aux attentes des personnes; l'utilisation d'approches participatives et de méthodologies fondées sur les TIC; des processus nouveaux ou améliorés de reconnaissance et de validation des compétences ; un renforcement de l'efficacité des activités dans l'intérêt des communautés locales ; l'adoption de pratiques nouvelles ou améliorées pour répondre aux besoins des groupes défavorisés et tenir compte des différences d'acquis d'apprentissage liées aux disparités géographiques et socio-économiques ; de nouvelles approches pour tenir compte de la diversité sociale, ethnique, linguistique et culturelle ; de nouvelles approches pour mieux soutenir la compétitivité et l'emploi, en particulier au niveau régional et local ; la reconnaissance de l'excellence en matière d'apprentissage ou d'enseignement des langues *via* le label européen des langues ;
- **la mise en place d'un environnement plus moderne, dynamique, engagé et professionnel dans l'organisation** : disposition à intégrer des bonnes pratiques et de nouvelles méthodes dans les activités quotidiennes ; ouverture aux synergies avec des organisations actives dans différents domaines ou dans d'autres secteurs socio-économiques ; planification stratégique du développement professionnel du personnel en fonction des besoins individuels et des objectifs organisationnels ;
- **l'amélioration de la capacité et du professionnalisme nécessaires pour travailler au niveau européen/international** : amélioration des compétences de gestion et des stratégies d'internationalisation ; renforcement de la coopération avec les partenaires d'autres pays, d'autres domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse et/ou d'autres secteurs socio-économiques ; augmentation des ressources

financières allouées (autres que les fonds européens) pour organiser des projets européens/internationaux dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse ; amélioration de la qualité de la préparation, de la mise en œuvre, du contrôle et du suivi des projets européens/internationaux.

Les partenariats stratégiques se font aussi selon une approche d'apprentissage avec des retombées positives sur les personnes directement ou indirectement associées aux activités réalisées, telles que :

- amélioration du sens de l'initiative et de l'entrepreneuriat ;
- amélioration des compétences en langues étrangères ;
- amélioration des compétences numériques ;
- meilleure compréhension et réactivité face à la diversité sociale, ethnique, linguistique et culturelle ;
- amélioration des compétences nécessaires à l'employabilité et à la création d'entreprises (y compris d'entreprises sociales) ;
- participation plus active à la société ;
- attitude plus positive vis-à-vis du projet européen et des valeurs de l'Union européenne ;
- compréhension accrue et plus ample reconnaissance des compétences et des qualifications en Europe et ailleurs ;
- amélioration des compétences, en fonction du profil professionnel des participants (enseignement, formation, animation socio-éducative, etc.) ;
- meilleure compréhension des pratiques, politiques et systèmes rencontrés dans les domaines de l'éducation, de la formation ou de la jeunesse d'un pays à l'autre ;
- meilleure compréhension des interconnexions entre, respectivement, l'enseignement formel, l'enseignement non formel, la formation professionnelle, les autres formes d'apprentissage et le marché du travail ;
- amélioration des opportunités de développement professionnel ;
- motivation et satisfaction accrues dans leur travail quotidien.

*In fine*, les partenariats stratégiques ont pour ambition de soutenir et créer des opportunités de professionnalisation des travailleurs de jeunesse, de faciliter l'insertion des publics les plus éloignés dans le programme Erasmus+ et de définir plus clairement le travail de jeunesse européen, notamment comme un levier puissant d'engagement des citoyens européens.

- ***L'innovation et les bonnes pratiques dans le travail de jeunesse***

Dans le cadre des partenariats stratégiques, les projets ont vocation à être des facteurs de modernisation et visent à améliorer la réponse apportée par les systèmes d'éducation et de formation et par les politiques pour la jeunesse aux grands défis du monde actuel : emploi, stabilité économique et croissance, ainsi que nécessité de promouvoir les compétences sociales et civiques, le dialogue interculturel, les valeurs démocratiques et les droits fondamentaux, l'inclusion sociale, la non-discrimination et la citoyenneté active, la réflexion critique et l'éducation aux médias. Les effets visés en termes d'innovation et de bonnes pratiques sont les suivants :

- amélioration de la qualité de l'éducation, de la formation et de l'animation socio-éducative en Europe et ailleurs, en associant des niveaux supérieurs d'excellence et d'attractivité avec une amélioration de l'égalité des chances pour tous, y compris les plus défavorisés ;

- meilleure adaptation des systèmes d'éducation, de formation et d'animation socio-éducative aux besoins et aux possibilités offertes par le marché du travail et établissement de liens plus étroits avec les entreprises et la communauté ;
- amélioration de l'offre et de l'évaluation des compétences de base et transversales, en particulier l'esprit d'entreprise, les compétences sociales, civiques, interculturelles et linguistiques, l'esprit critique, les compétences numériques et l'éducation aux médias ;
- renforcement des synergies et des liens et amélioration de la transition entre les différents secteurs d'éducation, de formation et d'animation socio-éducative au niveau national, grâce à une utilisation accrue des outils de référence européens pour la reconnaissance, la validation et la transparence des compétences et des qualifications ;
- utilisation accrue des acquis d'apprentissage pour décrire et définir les qualifications, les différents éléments de celles-ci et les programmes d'enseignement, afin de faciliter les processus d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation ;
- émergence et renforcement de la coopération interrégionale et transnationale entre les autorités publiques dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse ;
- utilisation plus stratégique et intégrée des TIC et des ressources éducatives libres (REL) dans les systèmes d'éducation, de formation et de jeunesse ;
- accroissement de la motivation pour l'apprentissage des langues, grâce à des méthodes d'enseignement innovantes ou à de meilleurs liens vers l'utilisation pratique des compétences linguistiques demandées par le marché du travail ;
- renforcement des interactions entre la pratique, la recherche et la politique.

En conclusion, l'ambition des partenariats stratégiques était, dans le programme 2014-2020, de soutenir les démarches d'apprentissage tout au long de la vie par des projets communs entre différents acteurs éducatifs. Les huit compétences clés<sup>3</sup> pour l'éducation et la formation tout au long de la vie sont transversales aux effets visés et la multitude des acteurs qui œuvrent à leur apprentissage doivent apprendre à rendre complémentaires leurs approches et expertises.

## Problématique

### De quelles pratiques parle-t-on ?

Cette recherche est la première qui se consacre à l'analyse des partenariats stratégiques. Il s'agira dans un premier temps de comprendre comment les structures retenues s'approprient ces partenariats. Tout le processus du projet est à étudier pour comprendre comment et pourquoi les structures ont fait le choix d'entreprendre un partenariat stratégique, les conditions réunies pour la mise en œuvre du projet en indiquant les leviers et les obstacles, puis leur démarche d'évaluation du partenariat pour mesurer les effets du projet. La compréhension par les structures coordinatrices de la dimension innovante et du rôle de diffusion de bonnes pratiques sera questionnée pour mieux en saisir les enjeux perçus.

---

<sup>3</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=FR](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=FR)

## L'innovation, comment la définir et la mesurer?

Une première interrogation se loge dans la définition de l'innovation dans le cadre des partenariats stratégiques. Le guide du programme en dessine les contours, mais il s'agit maintenant d'étudier les enjeux de cette recherche d'innovation dans le secteur du travail de jeunesse.

Tout d'abord, « les changements liés à l'innovation sociale sont centrés sur la satisfaction des besoins sociaux, sur la solidarité et la justice et qui peuvent être considérés comme tout aussi générateurs de bien-être et moteurs de progrès<sup>4</sup> ». Comme présentés dans le guide du programme, les partenariats stratégiques visent des changements générateurs d'une éducation tout au long de la vie de qualité et accessibles à tous. Cette vision de l'innovation combine « l'aspiration au changement (une avancée vers une nouvelle modernité) et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs et en particulier des acteurs privés<sup>5</sup> ». En effet, le cadre d'intervention est très large dans le secteur éducatif, par conséquent les acteurs privés que sont les structures coordinatrices vont avoir la responsabilité de définir plus précisément les aspirations aux changements et d'assurer la créativité des réponses construites.

Pour Marie J. Bouchard, « l'innovation sociale renvoie également aux interactions se produisant entre individus, aux apprentissages collectifs et aux relations interorganisationnelles, par lesquels de nouvelles normes institutionnelles peuvent émerger<sup>6</sup> ». Ainsi, la recherche d'innovation soutenue par les partenariats stratégiques témoigne d'un besoin de renouveler les pratiques en termes d'éducation tout au long de la vie notamment avec l'inclusion de tous les jeunes. Le cadre multiacteur du partenariat stratégique est dans cette logique de décloisonner l'éducation, la dimension européenne des acteurs assure aussi différentes perceptions des enjeux éducatifs et facilite une production de nouvelles normes. Cependant, pour que de nouvelles normes institutionnelles émergent, il semble nécessaire que les institutions suivent de très près les résultats des partenariats stratégiques et même qu'elles s'impliquent dans la diffusion des bonnes pratiques innovantes.

L'innovation sociale peut donc être présentée comme le fondement de la rénovation des politiques sociales. En cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficacité et de compétitivité des services publics, l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter l'action de l'État de moins en moins producteur direct de services – voire de s'y substituer. L'innovation sociale est donc convoquée pour combler les lacunes de l'intervention de l'État et des collectivités territoriales en matière de politiques sociales, voire parfois pour en favoriser le désengagement.

Dans cette perspective: « les pouvoirs publics ont cherché à créer un environnement favorable à l'innovation sociale en limitant les contraintes administratives et en réduisant les dépenses publiques en Europe<sup>7</sup> ».

---

<sup>4</sup> Garnier J., 2012, « Appareil productif, territoire, dialogue social : pourquoi innover ? », *Innovations*, n° 38, p. 167-184.

<sup>5</sup> Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, n° 38, p. 15-36.

<sup>6</sup> Bouchard, M. J., 2006, « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive: l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec », *Annals of Public and Cooperative Economics*, no2, vol. 77, p. 139-166.

<sup>7</sup> Richez-Battesti, Petrella, Vallade, 2012, *op. cit.*

Ainsi les partenariats stratégiques peuvent être perçus comme un dispositif qui rend opérationnelle l'impulsion de changements visant la satisfaction de besoins sociaux par des organismes privés et/ou institutionnels. La question de l'engagement, ou du désengagement, des instances politiques dans la structuration des changements est ainsi soulevée.

L'innovation renvoie à des enjeux de gouvernance et de processus démocratique. En effet, dans les partenariats stratégiques, l'ingénierie de projet, notamment concernant la dimension du partenariat et du partage des compétences et des missions, est un point important. Plus précisément, on note un lien entre innovation et éducation dans l'enjeu de professionnalisation des acteurs concernés.

L'un des défis relevés dans une démarche innovante est le développement de « nouvelles professionnalités, en opposition à des pratiques professionnelles considérées comme inopérantes et routinières. Car il s'agit bien actuellement pour les métiers de la formation et de l'éducation d'un développement professionnel qui fournit des compétences transversales. [...] Ces compétences relèvent de deux domaines : d'une part, de la constitution de connaissances permettant le développement de ces compétences transversales (esprit critique, saisie des informations pertinentes pour l'action à partir d'informations données par la situation, informations par essence hétérogènes, etc.) et, d'autre part, de la réponse elle-même dans un agir qu'on pourrait appeler de créativité<sup>8</sup> ».

Cet éclairage montre l'enjeu prépondérant de la professionnalisation des acteurs de jeunesse dans la démarche d'innovation, d'apprentissage de connaissances relatives aux expertises partagées et développées en commun ainsi qu'une dimension de création de solutions nouvelles pour faire face aux défis d'inclusion, de décrochage et de qualité éducative. L'une des forces des partenariats stratégiques est de créer des opportunités de productions intellectuelles et de travail commun pour ainsi « faire travailler » ensemble la diversité des acteurs.

« L'innovation sociale ne se définirait donc pas uniquement par son objectif et le caractère novateur des solutions apportées, mais également par son processus<sup>9</sup>. » Julie Cloutier propose cinq caractéristiques de l'innovation afin de la définir plus précisément théoriquement, mais aussi dans sa démarche pragmatique :

1. caractère novateur, expérimental dans un contexte donné ;
2. état d'esprit et prise de risque de la part des acteurs du projet ;
3. impact sur les politiques sociales au niveau national ou local ;
4. qualité du partenariat entre les acteurs habituels et les nouveaux ;
5. participation des bénéficiaires, des bénévoles et des habitants du territoire concerné par le projet.

Dans cette définition, le processus de l'innovation réside tout au long du projet dans la qualité de l'interaction entre les partenaires, dans l'état d'esprit cherchant à répondre aux besoins avec créativité et à impliquer chaque partie prenante. Ainsi les témoignages des porteurs de projets rendront compte de ces caractéristiques, dont celle de l'implication des bénéficiaires, travailleurs de jeunesse formés et jeunes.

Selon Emmanuelle Besançon et Nicolas Chochoy, « l'innovation sociale peut être une démarche pertinente si elle permet de réactiver une vision de long terme par la construction et la réalisation d'aspirations sociales porteuses de changement. Dans cette optique, l'évaluation peut être considérée

<sup>8</sup> Cros F. (dir.), « Introduction », in *L'agir innovant. Entre créativité et formation*, De Boeck Supérieur, 2007, p. 7-14.

<sup>9</sup> Cloutier J., 2003, « Qu'est-ce que l'innovation sociale? Document d'introduction », *Cahiers du CRISES*, Collection Working papers, n° 0314, Centre de recherche sur les innovations sociales.

comme un outil qui tisse un lien permanent entre une aspiration sociale et la réalisation la plus cohérente possible pour parvenir à cet objectif<sup>10</sup> ». En effet, au questionnement de la participation des bénéficiaires s'ajoute le questionnement des changements opérés qu'ils ont conscientisés. La démarche d'évaluation des projets est la pierre angulaire des réponses aux changements opérés et à leur considération par les bénéficiaires directs et indirects dans les territoires.

## Les enjeux de l'évaluation et de dissémination des bonnes pratiques

L'évaluation des organismes est relativement récente dans le domaine éducatif et dans le travail de jeunesse. L'obligation pour les organismes d'évaluer les effets qu'ils produisent suscite des résistances et de la conflictualité parce que cette obligation induit un nouveau type de management<sup>11</sup>. Les instances européennes ont d'abord valorisé les expérimentations produites par les acteurs de terrain en vue de renouveler et de rationaliser la politique envers les jeunes. Ainsi, les politiques communautaires européennes se sont d'abord efforcées de favoriser « l'expérimentation sociale » et d'identifier et diffuser les « bonnes pratiques ». Aujourd'hui, il s'agit davantage de promouvoir et de favoriser l'innovation sociale. L'évaluation des organismes va aussi de pair avec un processus croissant de professionnalisation du secteur de jeunesse et de la mobilité internationale. Nous verrons dans la cinquième partie comment les enquêtés ont géré l'évaluation de leur partenariat.

## Plan du rapport

Afin d'analyser l'innovation et l'échange de bonnes pratiques dans le cadre de partenariats stratégiques (KA2) européens, nous déployons notre étude en six parties. La première est consacrée à la tension qui traverse les projets étudiés, entre le travail de jeunesse « historique » et l'ingénierie de projet. La deuxième partie revient sur la description des projets de cette étude ainsi que sur les enjeux autour de l'innovation. La troisième partie traite des enjeux autour de la démarche « projet » et des modalités de candidature à un partenariat stratégique. Dans la quatrième partie, nous montrons l'importance de l'ancrage local des structures participant à un partenariat stratégique. La cinquième partie aborde les questions d'évaluation et de mesure des effets concrets des partenariats stratégiques. Enfin, la sixième partie conclut sur les conditions qui permettent aux partenaires d'assurer la pérennité et la valorisation des projets auxquels ils ont participé.

---

<sup>10</sup> Besançon E., Chochoy N., 2019, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECMA*, n° 352, p. 42-57.

<sup>11</sup> Jaeger M., 2019, « Chapitre 11. L'appropriation de la culture de l'évaluation à l'ère post-2002-2 », in Batifoulier F. (dir.), *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, p. 285-311.



# I. Le travail de jeunesse *versus* l'ingénierie de projet

## 1. Transformation du secteur : projet global d'éducation (animateurs, travailleurs sociaux) *versus* organisation en projet (mobilité, stratégie, économie)

Considéré à l'échelle européenne, le travail de jeunesse n'est pas une pratique unifiée, mais il recouvre plutôt un ensemble de modèles, pratiques et approches diversifiés. Toutefois, on considère généralement qu'il consiste en une pratique éducative hors cadre scolaire en direction des jeunes, fondée sur des apprentissages non formels par l'expérience et sur la base de la participation volontaire. De plus en plus, on entend donner au travail de jeunesse le double objectif de promotion du volontariat chez les jeunes et de remobilisation des jeunes qui ne poursuivent ni études ni formation et qui ne travaillent pas (les « NEET »).

Depuis le milieu des années 1980, le thème de la mobilité a été au cœur des échanges lors des conférences européennes des ministres responsables de la jeunesse. Instrument majeur de l'action publique<sup>12</sup> de jeunesse à l'échelle européenne, la mobilité des jeunes à l'international mobilise un nombre croissant d'acteurs, du secteur public et privé, à différents échelons, européen, national et local, ce qui entraîne une reconfiguration des relations entre organismes et des rapports de pouvoir dans le champ de la mobilité internationale des jeunes. Loin d'agir de manière indépendante, ces acteurs sont amenés, de plus en plus, à tisser des liens et nouer des relations d'interdépendance autour d'un système d'échange d'informations, de normes, de savoirs et de compétences. C'est d'un aspect de ces relations entre travailleurs de jeunesse européens qu'il s'agit dans cette étude : celui de l'innovation et de l'échange des bonnes pratiques.

Depuis une vingtaine d'années, la montée en puissance du dispositif d'appel à projets est un fait notable dans le domaine de l'action publique et notamment dans celui du travail de jeunesse, qui s'opère de plus en plus à distance<sup>13</sup>. Ce nouveau type de gouvernance n'est pas sans poser question ni sans effet précisément sur les transformations du travail de jeunesse.

L'Europe offre de nouvelles opportunités pour les acteurs des politiques publiques et les organisations de la société civile du champ de la jeunesse, de l'éducation et de la formation. Ces acteurs utilisent les programmes européens comme sources de financement pour s'engager à l'international ou accroître leurs actions déjà existantes. Les collectivités territoriales peuvent également s'appuyer sur ces financements afin d'adapter leurs politiques.

« L'europanisation des politiques et des pratiques de mobilité pour les jeunes est un processus essentiellement cognitif qui passe, selon Claudio Radaelli, par la diffusion de règles formelles et informelles, par la dissémination de paradigmes de politiques publiques, de croyances partagées et de normes, par la

<sup>12</sup> « Un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur. », in Lascoumes P., Le Galès P. (dir.), 2005, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 13.

<sup>13</sup> Epstein R, 2006, *Gouverner à distance. Quand l'État se retire des territoires*, Paris, Éditions Esprit, p. 96-111.

transmission de modes de faire et d'instruments d'action..., définis et consolidés dans l'élaboration des politiques publiques communautaires et incorporés ensuite au niveau "domestique" dans les discours, les identités, les structures et les politiques publiques ainsi que dans les pratiques des acteurs.<sup>14</sup> »

Répondre à un appel à projets n'est pas qu'une simple formalité administrative, mais constitue bien un processus complexe. En effet, les appels à projets « suscitent l'incertitude, ils font l'objet d'investissements multiples, de suranticipations de la part des candidats et ils façonnent leurs manières de travailler », ainsi que l'écrit Éléonor Breton<sup>15</sup>. En fait, les chargés de mission et les porteurs de projet qui candidatent à des appels à projets se conforment aux critères et aux normes de ces derniers dans la mesure où ils souhaitent que leur projet soit retenu par les financeurs et où l'appel leur impose un cadre cognitif, voire dans la mesure où ils ajoutent des suppléments distinctifs leur permettant d'avoir un « plus » par rapport aux candidats concurrents.

Historiquement, le travail de jeunesse est fortement ancré dans le champ de l'éducation non formelle et du travail social. En France, le travail de jeunesse se réfère plutôt à l'animation socioculturelle et à l'éducation populaire, dont les activités sont généralement régulées par l'État. Ayant un déficit de légitimité, parce que perçu comme peu utile et très hétérogène, le travail de jeunesse a vu ses acteurs se mobiliser pour obtenir davantage de reconnaissance et de moyens. Certains enquêtés ont une grande expérience du travail de jeunesse et des programmes Erasmus. C'est le cas de Sylvie du projet H. Cela fait plus de vingt ans qu'elle travaille dans le secteur de la jeunesse et dans le domaine des programmes Erasmus et Jeunesse en action. Dès 1996, Sylvie perçoit, sur la base de son expérience de terrain, notamment dans le cadre d'actions pilotes concernant le service des volontaires européens, l'utilité de la mobilité pour les jeunes, pour ceux en difficulté plus particulièrement. Sylvie est particulièrement sensible à ce type de programme, car le projet H appartient à une structure qui a traditionnellement fait du voyage interculturel un levier éducatif et pédagogique fort pour les jeunes. Sylvie s'inscrit pleinement dans cette histoire du travail de jeunesse et l'associe désormais aux programmes européens.

Les entretiens réalisés dans cette étude font apparaître, plus ou moins explicitement, une tension entre, d'une part, une forme de travail de jeunesse « historique », plus ancienne, plus militante, plus ancrée sur le terrain et portée vers la pédagogie et l'éducation, et, d'autre part, une forme d'ingénierie de projet, plus récente, plus portée vers l'économique et moins vers l'éducatif. La première regroupe des acteurs plus âgés, plus expérimentés, qui s'inscrivent dans l'histoire, plutôt militante, du travail de jeunesse en France et qui relient les projets de programmes européens à un objectif plus global d'éducation des jeunes (transformer les jeunes, promouvoir leur émancipation). Autour de la seconde s'agrègent plutôt des jeunes très diplômés, qui ont peu, voire pas du tout, d'expérience dans le travail de jeunesse, qui sont dotés de compétences adaptées à la conception et la rédaction d'un projet européen, et même, pour certains, qui sont spécialisés dans le montage de projets, notamment les projets de mobilité internationale.

Sylvie pointe du doigt une différence essentielle entre ces deux pôles des partenariats stratégiques que l'on pourrait schématiser de la manière suivante : l'un, le pôle « historique », est très réflexif et s'interroge sur ses pratiques, celles en direction de jeunes ; l'autre, le pôle « ingénierie » dispose d'une expertise professionnelle poussée qu'il met en œuvre, avec moins de réflexivité et de retour sur ses pratiques. L'un

---

<sup>14</sup> Labadie F., Talleu C., 2015 « Vers une européenisation des politiques et des pratiques de mobilité pour les jeunes ? », *Cahiers de l'action*, n° 44, 2015, p. 25-29.

<sup>15</sup> Breton É., 2014, « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », *Politix*, n° 105, p. 215.

des enjeux principaux des mobilités européennes des jeunes, et plus particulièrement des projets KA2, est la formation des professionnels de jeunesse et la culture institutionnelle que ceux-ci doivent acquérir pour travailler dans le cadre européen, en particulier dans le domaine des mobilités des jeunes.

Ce n'est pas un hasard si le projet G a mis en œuvre un partenariat qui a très bien fonctionné, qui a été très bien noté par les évaluateurs et qui a eu des retombées significatives. Il semble qu'une des clés de ce succès soit l'ancrage local de la structure qui a porté ce projet en France ainsi que les compétences professionnelles des porteurs de projet et des travailleurs de jeunesse impliqués. L'objectif du projet était la prévention de la radicalisation. La question de la radicalisation, mais aussi celle de l'islamophobie, préoccupait déjà le Conseil de l'Europe au lendemain des attentats du 11 septembre 2001, qui favorise le dialogue interculturel et la mobilité.

## 2. Compétences (diplôme, formation universitaire)

La question des compétences est un enjeu important dans le domaine des mobilités européennes des jeunes, qu'il s'agisse de celles des jeunes eux-mêmes ou de celles des travailleurs de jeunesse. Ce sont les secondes qui nous intéressent plus particulièrement ici, à la fois parce qu'elles constituent une condition nécessaire à un accès plus égalitaire aux mobilités ainsi qu'à la qualité des projets et des actions menées, et parce que les partenariats stratégiques KA2 concernent précisément les échanges entre les travailleurs de jeunesse. La question des compétences est déterminante pour la qualité d'un projet.

Comme d'autres interviewés, Sylvie souligne le manque, criant, de formation des travailleurs de jeunesse, notamment en ce qui concerne l'international et l'Europe. Cette question existe depuis des années selon elle, et très peu semble avoir été fait pour changer les choses en France, ne serait-ce qu'au niveau des compétences linguistiques. La langue de travail des partenariats stratégiques est de fait l'anglais. Or, les travailleurs de jeunesse français ont, d'après Sylvie, un très mauvais niveau d'anglais, ce qui les handicape face aux partenaires européens qui maîtrisent bien mieux cette langue. La question des compétences renvoie à la question de la trajectoire des enquêtés. Porter l'attention sur la trajectoire des porteurs de projet fournit des éléments de compréhension de la genèse du projet. Dans l'exemple suivant, on peut voir en quoi la trajectoire scolaire et la socialisation familiale éclairent la volonté de l'interviewé de rapprocher le monde de la culture et le monde de l'entreprise.

Stéphane, le porteur de projet B, est enseignant à l'université. Il explique son envie d'associer l'économique et le culturel par des éléments forts de sa trajectoire. D'une part, il dit admirer son père qui est entrepreneur, et notamment la capacité de ce dernier à avoir des idées innovantes dans ce domaine ; d'autre part, il a suivi des études littéraires dans une grande école et s'est engagé dans une association culturelle. Ce sont donc ces deux dimensions de sa trajectoire, l'une portée vers l'économie et l'entrepreneuriat, l'autre vers le culturel, qui le guident :

« Il y a une explication familiale et puis après, il y a une explication dans mon parcours professionnel et académique. La première, qui est plus intime, c'est que mon père a été entrepreneur, mais je dirais un entrepreneur qui manquait sérieusement de rigueur. Et j'étais toujours admiratif de sa capacité à inventer des solutions, à proposer des idées nouvelles. Mais j'étais toujours un petit peu affligé de voir son manque de structure et son manque de rigueur dans la mise en œuvre. Donc après dans mon adolescence, ayant fait les cours par correspondance en plus, j'ai vu son rapport aux affaires de manière très proche et quotidienne, il travaillait depuis la maison. Donc d'emblée, je suis imprégné de l'intérêt d'une démarche entrepreneuriale, de ce que ça peut apporter et du dynamisme que ça représente. Avec

en même temps ce petit regret que souvent, on met la charrue avant les bœufs dans le domaine entrepreneurial, souvent on y va sans être trop équipés. C'est aussi ça qui fait qu'on apporte des solutions innovantes. Mais voilà, je me disais toujours : "Il y a un meilleur équilibre à trouver entre la spontanéité et l'intérêt qu'on peut trouver à aller au charbon, même si on n'est pas sûr d'y arriver." Et la nécessité d'être un petit peu mieux outillé, plus structuré sur le plan théorique aussi. » (Projet B)

On voit plus précisément comme l'interviewé a à cœur d'outiller les acteurs qui ne possèdent pas nécessairement de diplôme afin qu'ils puissent réaliser leur propre projet entrepreneurial dans le domaine culturel.

« Puis par ailleurs, moi je me suis toujours un peu inscrit en faux par rapport à cette logique du purement diplômant. Ça sert très bien à certains publics qui vont devenir théoriques sur un sujet, à le maîtriser sur le plan purement livresque et académique pour réussir des diplômes, pour ensuite avec ce diplôme en poche, aller chercher un emploi. Mais je pense qu'on laisse sur le côté beaucoup de personnes qui seraient tout à fait en capacité d'apprendre à faire des maths, d'apprendre des langues étrangères, d'apprendre à bien écrire, pas pour un diplôme, mais pour réussir un projet qui leur tient à cœur personnellement. Donc le projet pédagogique du projet B, c'était aussi ça. C'est de se dire "Au lieu que la carotte ce soit le diplôme, la carotte ça va être la concrétisation d'un projet", et on va aller chercher les personnes qui ont pas nécessairement les outils au départ, mais dont l'idée semble suffisamment pertinente, dont la motivation semble suffisamment grande pour qu'on puisse se dire "OK, cette personne elle va avoir tellement envie d'ouvrir sa librairie, elle va avoir tellement envie de monter sa boîte de prod, elle va avoir tellement envie de créer son site internet qu'il va être utile aux artistes, qu'elle va aussi apprendre à compter, elle va aussi apprendre à parler une langue étrangère, etc." » (Projet B)

## PORTFOLIO DES COMPÉTENCES DU TRAVAIL DE JEUNESSE DU CONSEIL DE L'EUROPE\*

- Répondre aux besoins et aux aspirations des jeunes
- Offrir aux jeunes des possibilités d'apprentissage
- Aider les jeunes et les mettre en capacité de comprendre la société dans laquelle ils vivent et de s'engager activement
- Aider les jeunes à établir des relations interculturelles de façon active et constructive
- Pratiquer activement l'évaluation pour améliorer la qualité du travail de jeunesse réalisé
- Soutenir l'apprentissage collectif en équipe
- Contribuer au développement de son organisation et faire en sorte que les politiques/programmes donnent de meilleurs résultats pour les jeunes
- Concevoir, mener et évaluer des projets

Cette conception européenne du travail de jeunesse illustre les deux domaines de compétence : l'accompagnement des jeunes et l'ingénierie de projet. En effet, le volet référent aux jeunes évoque des compétences liées à la compréhension, à l'impulsion de l'engagement et de différentes formes d'apprentissage ou encore à la création de rencontres interculturelles. L'autre volet aborde l'ingénierie de projet, notamment par l'évaluation, et des perspectives d'évolution pour l'équipe, les projets, les organisations et les programmes/politiques.

Ainsi il convient de considérer ensemble ces deux pans du travail de jeunesse et non de les opposer. Cependant, le manque de formation professionnalisante du travail de jeunesse dans sa globalité produit des disparités dans les pratiques et des mécanismes de légitimation opposant différents acteurs. Cette fracture de conception du domaine renforce les incompréhensions entre structures.

\* [www.coe.int/fr/web/youth/Projet\\_Fortfolio/competences-en-matiere-de-travail-de-jeunesse](http://www.coe.int/fr/web/youth/Projet_Fortfolio/competences-en-matiere-de-travail-de-jeunesse)

Cette polarisation du travail de jeunesse reflète la nécessité de posséder un répertoire de compétences axées sur l'accompagnement des jeunes vers l'engagement et l'insertion professionnelle, mais aussi sur l'ingénierie de projet pour développer des projets dans une démarche de qualité. La réflexivité des praticiens cible les jeunes et le territoire d'un côté, ou le partenariat et l'avancée du projet de l'autre.

« Et en fait, de la même manière que quand tu fais une semaine de formation où les jeunes, ben tu vas pas leur faire du cours magistral avec du PowerPoint, si tu veux ça paraît évident pour tout le monde, mais par contre quand c'est en partenaire meeting, des partenariats stratégiques, ça choque personne de faire des réunions horribles où tout le monde prend la parole les uns après les autres, où en plus je ne te dis pas les quiproquos là, le problème de l'anglais, les trucs de communication, tout ça, ça fait des tensions parce qu'il faut produire, mais on sait même pas ce qu'on veut produire, on sait pas de quoi on parle, voilà. [rires]. Donc pour moi, l'autre clé absolue [rires] des projets européens, de tous les projets de tous les environnements de travail, mais particulièrement dans un environnement complexe, c'est la question de la facilitation. Et donc du leadership facilitant. » (Projet E)

Les capacités nécessaires pour mettre en œuvre un partenariat stratégique sont du domaine de compétence du travailleur social/de jeunesse (voir le set de compétences *youthworker*<sup>16</sup>) et de l'ingénierie de projet (diagnostic, organisation, facilitation, évaluation) et d'écriture (de projet, de communication interpartenaire, de rapports et de productions intellectuelles).

La professionnalisation des travailleurs de jeunesse est prise en charge par des politiques européennes avec par exemple les formations organisées par les agences ou par les structures (voir la plateforme Salto<sup>17</sup>). On note l'absence de politique française en termes de formation. Il existe certes un espace au sein du comité régional de la mobilité européenne et internationale des jeunes (CoReMob), mais il dépend des dynamiques engendrées sur les territoires.

Alors que les compétences sont collectives dans le projet F, elles sont davantage liées à l'entrepreneuriat dans les projets B et E.

« En fait, c'est plus d'agilité dont on a besoin. Et alors juste, du coup : état des lieux pilier 1. Deuxième chose, donc agilité. Troisième: facilitation, accompagnement de l'intelligence collective. Et quatrième : évaluation. C'est-à-dire que toutes ces fonctions support en fait, elles sont essentielles. Et aujourd'hui, enfin pour moi, reposer uniquement sur les compétences en interne d'une structure qui est souvent encore en France hiérarchique et qui repose pas sur des modèles coopératifs si tu veux, c'est un espèce de... il y a un espèce d'antagonisme, tu vois, entre d'un côté, on te demande d'être en coopération et en horizontalité à l'échelle des partenariats, et en même temps dans la structuration en interne des organisations, on est sur des modèles encore très descendants. Donc il y a un peu un espèce de gros bug, tu vois. » (Projet E)

### 3. Maîtriser le langage Erasmus+

La maîtrise du langage Erasmus+ et la compréhension de ce qui est attendu par les agences nationales et les objectifs des programmes sont deux compétences essentielles à avoir pour candidater à un programme européen et être retenu. En France, peu d'organismes de jeunesse ont fait usage des fonds européens dédiés au travail de jeunesse, parce que les dispositifs européens et les processus de candidature sont complexes ; les travailleurs de jeunesse ne maîtrisent ni l'anglais ni le langage

<sup>16</sup> [www.salto-youth.net/rc/training-and-cooperation/tc-rc-nanetworktcs/youthworkers-competence-model/](http://www.salto-youth.net/rc/training-and-cooperation/tc-rc-nanetworktcs/youthworkers-competence-model/)

<sup>17</sup> [www.salto-youth.net](http://www.salto-youth.net)

Erasmus +, et ils ont l'habitude de se tourner vers des financements à l'échelle nationale ou locale. Depuis quelques années, cette situation semble changer, car les financements publics tendent se réduire et les organismes de jeunesse se tournent par conséquent de plus en plus vers des financements privés ou internationaux.

Cinq projets de partenariats stratégiques sur les huit que comporte cette étude portent sur des thématiques plus ou moins liées à l'insertion professionnelle et à la formation des jeunes. Ce n'est pas étonnant puisque les questions relatives au chômage et à l'inclusion sociale des jeunes, c'est-à-dire les liens avec le marché du travail, constituent des préoccupations majeures de la Commission européenne en matière de jeunesse dans un contexte de crise économique. De même, le dialogue interculturel faisant partie des priorités du secteur jeunesse du Conseil de l'Europe, il n'est pas surprenant de voir des projets porter sur cette question, comme le projet E.

Monter un dossier pour un financement européen demande un certain niveau de technicité. Il y a clairement un enjeu central dans le rapport des structures de jeunesse aux programmes de financement européen autour du « langage Erasmus+ ». Les porteurs de projet s'approprient de manière différenciée le langage utilisé dans les appels à projet Erasmus+ et dans les dossiers de candidature des partenariats stratégiques. Le vocabulaire spécifique de projets européens constitue un obstacle pour les nouveaux venus. De même, la procédure administrative et le format du document d'écriture sont des contraintes à assimiler pour pouvoir déposer son projet et le voir accepté afin qu'il puisse être évalué et éventuellement financé.

« Puis l'autre défi qui me semble vraiment, vraiment conséquent, c'est de faire la part des choses entre tout ce qui est de l'ordre du jargon. Parce qu'il y a, je pense, beaucoup de structures qui obtiennent des financements parce qu'ils maîtrisent le lexique et qui, dans les pratiques, font des choses affligeantes. » (Projet B)

Comme l'accès à l'information autour des questions de mobilité en Europe et à l'international pour les jeunes, la question du langage propre au cadre de l'Europe en général, et aux dispositifs Erasmus+ en particulier, est source d'inégalités et d'obstacles. Répondre de manière adéquate et pertinente à un appel à projet européen et être retenu par l'agence nationale, c'est d'abord maîtriser le langage Erasmus+. Patrice du projet C exprime bien comment une structure ou tout du moins quelques acteurs de cette structure sont en capacité de comprendre certains enjeux sociaux autour du travail de jeunesse et de la situation des jeunes, les enjeux du cadre européen, et de reformuler ces enjeux en questions et en lignes directrices de leur projet de partenariat stratégique.

« Quand on va concevoir un projet européen, forcément, il faut toujours partir de problèmes. Donc il faut toujours analyser au niveau social, au niveau économique et au niveau culturel, quel type de problème on est en train d'avoir, de faire face et chercher des solutions, justement à travers des projets européens, tout en faisant référence, bien évidemment, à la stratégie de l'Union européenne. Du coup, on est parti de deux constats si vous voulez. Le premier, c'est que justement on s'est aperçu que la fracture au niveau européen entre les jeunes diplômés et ceux qui n'ont aucune qualification, au cours de ces dernières années, s'est élargie dangereusement. Et le deuxième qui d'ailleurs il n'y a pas longtemps a été aussi signalé par un de vos collègues justement, sociologue, directeur de recherche CNRS, Olivier Galland, qui a affirmé que la fracture qui clive la jeunesse d'aujourd'hui en matière d'accès au marché du travail est sans doute la plus préoccupante pour le devenir de notre société. Donc, du coup, il fallait faire quelque chose pour essayer de limiter cet écart. » (Projet C)

Lors des entretiens avec les porteurs de projet, ce qui revient souvent dans les premières descriptions de la démarche des projets, et notamment de la force de ces projets, c'est bien la qualité des partenariats

et même la valorisation du grand nombre de partenaires impliqués, venant la plupart d'un autre pays européen. Il s'agit d'abord de mettre en réseau des acteurs et des structures déjà identifiés et, si possible, avec qui une collaboration existe déjà. C'est aussi la mise en commun des réseaux de chaque partenaire et la coopération transnationale qui sont mises en avant par les interviewés. Il s'agit, pour certains, de réseaux déjà existants avec l'objectif de connaître ses partenaires et de pouvoir approfondir le projet. Ces partenaires se trouvent à l'échelon européen ou national/local pour faciliter la compréhension du programme et maîtriser le langage et les conceptions du travail de jeunesse.

Dans le cadre de l'étude RAY-CAP<sup>18</sup>, plusieurs travailleurs de jeunesse décrivaient la difficulté de mobiliser au niveau local les jeunes, les partenaires et leur structure en amont des projets, surtout lorsqu'ils devaient se relever d'un rejet de financement. Ainsi toute la dimension d'engagement liée au travail de jeunesse est balayée par celle de l'organisation de projet. Lorsque les compétences d'ingénierie de projets européens ne sont pas acquises dans la structure, des organismes spécialisés proposent ce service, le temps de travail estimé pour le seul dépôt du dossier étant de trois semaines, par exemple. L'éducation non formelle revendique des pratiques de travail participatif « par et pour tou-te-s ». Pourtant des pratiques descendantes d'organisation de travail collectif sont observables, et même des pratiques de « faire à la place de » pour s'assurer de respecter la temporalité exigée du projet.

« C'est-à-dire que, quand on tape un doc et qu'on fait un doc propre, qu'au moins, il reste dans cette forme-là, non ? Qu'on nous oblige à un cadre avec des questions précises pour mesurer et l'évaluation, je suis tout à fait d'accord. Ça, c'est le travail intellectuel à faire. Quand on est dans un projet, on est au départ d'un projet, on sait sur quoi on sera évalué. On prévoit dès le départ que l'évaluation, c'est ça. Et moi, j'avais bénéficié d'une journée à Paris où ils nous avaient expliqué. Ben voilà, ce sera la mesure d'impact et à l'époque, je leur avais demandé, expliquez-moi bien, je veux comprendre. Une mesure d'impact, c'est quoi, etc., comment ? Voilà. Et du coup, je savais qu'on allait m'attendre là donc finalement, curieusement, même s'il y a des questions qui se rapprochent un peu, c'était pas ça qui était plus compliqué, ça a été des bêtises de mise en forme. » (Projet G)

## 4. Les valeurs portées par les organisations

Les domaines du travail de jeunesse au sein desquels les organisations souhaitent innover et échanger des bonnes pratiques dépendent en partie de leur conception du travail de jeunesse, de leur philosophie, de la conscience politique des porteurs de projet et des valeurs que celles-ci portent. La valeur cardinale partagée par de nombreux interviewés est le travail en commun, la collaboration. Pour Patrice du projet C, l'échange de bonnes pratiques passe avant toute chose par la collaboration horizontale entre les différents partenaires du projet :

« Je pense que vraiment, encore une fois, je reviens au départ, à la chose un petit peu plus importante, c'était vraiment l'esprit de collaboration, le fait vraiment de se mettre à disposition, de partir tous [hésitations] sur les mêmes niveaux et [hésitations] vraiment de s'enrichir l'un ou l'autre des connaissances d'autrui. C'est ça au final vraiment les bonnes pratiques, sans quelqu'un qui était posé au-dessus des autres. On s'est mis à disposition et puis bien sûr, c'est clair que certains partenaires avaient une expertise incroyable. » (Projet C)

<sup>18</sup> Labadie F., Crochu E., 2018, Les effets des formations destinées aux travailleurs de jeunesse dans le programme européen Erasmus + Jeunesse en action. Rapport d'étape (modules A et B). Étude RAY-Capacities, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

Le rapport au travail de jeunesse des porteurs de projet et de leurs collaborateurs est déterminant dans l'élaboration du projet. Parce qu'ils sont issus du travail social et bien ancrés dans la vie locale, certains acteurs sont très enclins à vouloir agir concrètement face à une situation sociale qu'ils considèrent comme problématique. Dans le cadre du projet G, Véronique, une actrice de ce projet, a constaté, en amont de celui-ci, que certains travailleurs sociaux adhéraient à des idées extrêmes ou radicales, ce qui l'a convaincue de l'intérêt et de l'importance de monter un projet sur le thème de la radicalisation ainsi que de former les travailleurs sociaux sur ces questions :

« J'ai vu ressurgir des choses chez nos travailleurs sociaux, on voyait apparaître des travailleurs sociaux, donc sur leur page Facebook, on avait connaissance, qui affichaient des idées, notamment néonazies, et donc avec de vraies questions. C'est-à-dire qu'on se disait : "Mais, enfin qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'on a loupé ? Comment un travailleur social peut-il être dans des idées de ce type ou des idées extrêmes ?" Donc voilà, donc c'était un peu la question sous-jacente, et l'idée : "Il faut absolument, dans nos modules de formation, pouvoir réfléchir à ces questions." » (Projet G)

Le projet G est donc né en lien direct avec les expériences de certains cadres du projet et des travailleurs sociaux sur le terrain ainsi qu'avec les questions et les problématiques qui en émergeaient, en l'occurrence les difficultés rencontrées par les travailleurs de jeunesse à appréhender les phénomènes de radicalisation, les faits religieux, la laïcité ainsi que leur manque de qualification sur ces problématiques. Selon Véronique, ces questions étaient même taboues chez les travailleurs sociaux.

« J'ai intégré le projet "Ensemble, on fait quoi ?", et puis tout l'intérêt de ce projet, d'abord avec des conférences, le fait de pouvoir travailler avec d'autres, on a pu former, notamment à travers un club de prévention qui a demandé une formation, qui s'appelle "Itinéraires". Et on est intervenus auprès des groupes qui se réunissent une fois par mois, à la fois centres sociaux, clubs de prévention, missions locales, voilà, différents intervenants. Alors c'est découpé par quartier, et ils se réunissent pour discuter de situations qui les interpellent, leur posent question. Et notamment, les situations qui émergeaient étaient en lien avec le fait religieux. C'est-à-dire que des professionnels qui étaient mis en difficulté, puisque des questions autour du fait religieux, de la laïcité, ressurgissaient dans un climat post attentat, et ils étaient démunis, ils ne savaient pas comment travailler avec les jeunes. » (Projet G)

À partir de ce premier travail lié aux questionnements issus du terrain est né le projet G, à l'échelle non plus locale, mais européenne. Si la dimension européenne du projet parle sur le plan intellectuel à Véronique et Pierre, c'est parce qu'ils ont un esprit d'ouverture, de la curiosité intellectuelle, et un goût prononcé pour les sciences humaines et sociales dans lesquelles ils ont été formés.

« Le projet G, ce projet européen, on était déjà dedans, permettait de se dire : "Tiens, maintenant, on va être à une échelle européenne" et se dire comment nos voisins européens traitent cette question. Est-ce qu'ils sont impactés de la même manière que nous ? Qu'est-ce qui se joue ? Et donc c'était d'un point de vue culturel, historique, vraiment intéressant. » (Véronique, Projet G)

Ce sont les attentats du 13 novembre 2015 au Bataclan à Paris qui ont été un élément déclencheur du projet G, lequel leur a permis de créer un espace où la question jusque-là taboue, dans leur champ d'intervention, de la religion et de la radicalisation est discutée.

« Je trouvais tout à fait évident de participer à ce projet. L'idée que j'en avais fait, c'était que ben, allez, allons-y quoi, parlons de religion. Voilà, et c'est ça, pour moi, la grande innovation au sein du projet G, tout au moins, c'était d'amener les étudiants à parler à la fois de leur religion, alors ce qui était génial, c'est qu'ils parlaient de soi en tant que musulmans ou chrétiens, et puis aussi les musulmans qui pouvaient expliquer aux autres. » (Pierre, Projet G)

Certains interviewés portent un regard critique sur les échanges en termes de pratiques, notamment sur le « comment ». Alors que les porteurs de projets ont souvent conscience de l'importance de la réflexivité, nous dit Julie du projet E, ils ne s'appliquent pas à eux-mêmes une forme de réflexivité critique permettant d'établir des échanges horizontaux entre les partenaires de projets européens ni d'échanger de bonnes pratiques entre travailleurs de jeunesse.

« C'est un truc qui me frappe aussi, donc c'est particulièrement le secteur jeunesse, c'est-à-dire que les gens sont tout à fait... les porteurs de projets sont tout à fait en conscience que dans le secteur jeunesse, la question de l'éducation non formelle, qu'on peut appeler aussi les pratiques d'intelligence collective, etc., sont essentielles dans un contexte d'apprentissage, de mobilité, d'échanges de jeunes, de services volontaires, etc. Mais ils ne se l'appliquent pas à eux-mêmes dans un style de coopération. Et tu te retrouves dans des meetings, dans des réunions dans des endroits de coopération qui sont complètement figés dans des modèles de gestion du collectif qui sont descendants, hiérarchisés et non respectueux si tu veux de nos besoins basiques en termes de manières de travailler et de coopérer ensemble, si tu veux. » (Projet E)

On note ainsi chez cette interviewée une forme d'engagement visant à impulser la professionnalisation du domaine, plaidoyer pour l'éducation non formelle, l'engagement et une démarche de qualité.

Le fait qu'une structure porteuse d'un projet de partenariat stratégique adhère au travail de jeunesse éducatif ou au contraire à l'ingénierie de projet définit, en partie, la manière dont ses acteurs vont vivre et expérimenter le projet de partenariat, ainsi que les effets de ce partenariat.



## II. Objectifs des projets et enjeux d'innovation

### 1. Partenariats

Dans l'ensemble, les interviewés ont peu évoqué la question concrète du déroulement des partenaires de leur projet. Malgré quelques problèmes, notamment de compréhension et d'entente sur les définitions et les objectifs, au démarrage du partenariat, les interviewés disent que le partenariat s'est plutôt bien déroulé dans l'ensemble.

« Et avec les autres partenaires par rapport aux autres pays qui nous semblaient le plus confrontés à ce problème, on a recherché des organisations qui, elles aussi, travaillaient sur ces thématiques et sur cet accueil. Donc on a fait vraiment un travail de veille, on a appelé en amont différentes structures, on leur a soumis cette approche, et effectivement on a pu réunir quatre structures qui elles-mêmes avaient déjà élaboré une réflexion et une pratique sur cet aspect d'accompagnement, et expérimenté aussi différents outils autres que les outils administratifs ou juridiques. » (Projet D)

Le tableau suivant regroupe les types de partenariat des projets étudiés ainsi que leurs échelles :

**TABLEAU 2. ÉCHELLES DE PARTENARIAT**

Européen	Anciens partenaires (Projet F, Projet E) Partenaires à la suite d'une recherche (expériences communes sur la thématique du projet) [projets D et G] Partenaires spécialisés dans les projets européens (Projet G) Partenaires spécialisés sur la thématique
National	Institutions spécialisées sur la thématique (projet E) Agence Erasmus+ (projet F)
Local	Réseaux de structure de jeunesse Centre de formation (projet D) Région, préfecture, département, DRJSCS (projets G, E, et D) Service jeunesse de municipalité (projet G) Missions locales (projet F)

### 2. Objectifs

La plupart des projets ont fixé leurs objectifs sur la base du constat d'un problème ou d'un manque concernant le parcours des jeunes ou le travail de jeunesse qu'il s'agissait pour les acteurs du partenariat stratégique de combler ou d'améliorer.

« C'est-à-dire que nous on est conscients qu'on a identifié un levier sur lequel on peut s'appuyer pour pouvoir apporter un plus dans le cadre du parcours professionnel, le parcours d'intégration et, nous, on a aussi dans ce cadre-là identifié des partenaires qui menaient aussi des actions qui semblaient être similaires et qui rentraient dans cette même logique, et alors, il y a déjà eu ce premier constat qui a été fait. Et comme Lucie vous l'a dit, la prise de contact a révélé effectivement qu'il y avait cette approche qui nous paraissait beaucoup plus pertinente en fait, très pertinente on va dire (je veux pas faire les classifications), mais ça paraissait pertinent, ça paraissait aussi en cohérence avec les objectifs que l'on se fixe de l'intégration des migrants dans les pays qui les accueillent, donc porter, à la fois faire en sorte que ce migrant, cette personne, ce primoarrivant puisse apporter un peu de soi dans la

construction de son parcours, être aussi un acteur dans la construction de son parcours, mais aussi un acteur dans la vie associative du pays où on va s'intégrer, ça coulait un peu de source pour nous, mais il fallait rencontrer des autres partenaires qui avaient cette même démarche. Nous, cette démarche, on savait que l'objectif c'était 1) de le rendre conscient lui le migrant, qui est acteur de son parcours, 2) qu'il participait aussi à enrichir la société dans laquelle il va trouver sa place, 3) faire en sorte que le professionnel qui va accompagner ce primoarrivant ou ce jeune va aussi s'enrichir d'un outil qu'il n'avait peut-être pas auparavant l'idée. » (Projet D)

L'objectif du projet H est d'accroître la qualité et la pertinence de l'offre d'apprentissage en créant un savoir-faire commun entre professionnels de la jeunesse issus de quatre pays : Allemagne, Espagne, France et Italie. Il vise à développer des lieux d'accueil pour des jeunes en difficulté dans chaque pays partenaire. Ce projet s'inscrit dans un type de projets sur les NEET qui visent à offrir à des jeunes désavantagés des opportunités d'apprentissages et d'expériences, *a priori* sans conditions de diplôme ou de statut, dans le but d'impacter positivement la construction de leur parcours d'insertion sociale et professionnelle. Le projet H cible les travailleurs de jeunesse qui, dans le cadre des mobilités internationales des jeunes, *a fortiori* ceux avec moins d'opportunités, sont un maillon essentiel lorsqu'ils exercent dans une structure locale et de proximité. Néanmoins, tous les travailleurs de jeunesse ne sont pas convaincus de l'intérêt des mobilités internationales dans un cadre non formel, notamment en direction des jeunes avec moins d'opportunités. De plus, ils ne sont pas toujours formés à ces questions.

Malgré une évolution sur les représentations des compétences non formelles, d'une part, les mobilités internationales à l'échelle européenne des jeunes restent un phénomène quantitativement minoritaire et, d'autre part, c'est bien le cadre formel et donc la mobilité internationale des jeunes dans un cadre formel qui reste la modalité de mobilité valorisée par les professionnels de jeunesse, dans la mesure où ils croient davantage aux vertus d'insertion professionnelle offertes par ce cadre. Au contraire, les jeunes qui participent à un projet de mobilité perçoivent la mobilité internationale dans un cadre non formel moins comme une expérience favorisant l'employabilité que comme une perspective culturelle et humaine<sup>19</sup>.

En d'autres termes, l'accompagnement institutionnel des jeunes avec moins d'opportunités dans leur parcours de mobilité internationale est essentiel. Il paraît dès lors en effet important que les travailleurs de jeunesse soient au contact de ces jeunes, qu'ils nouent une relation de confiance et qu'ils soient formés aux enjeux de mobilité, ce qui reste actuellement un enjeu important autour de la professionnalisation du travail de jeunesse international.

Selon Marie J. Bouchard, l'innovation sociale peut être définie comme « une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles<sup>20</sup> ».

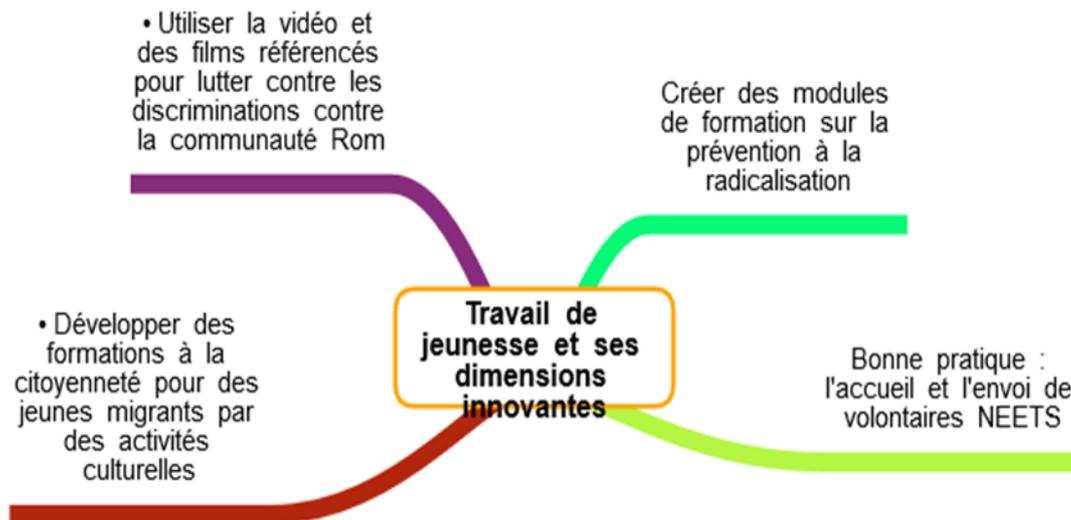
L'agence Erasmus+ cadre son appel à projets pour les partenariats stratégiques KA2 de la manière suivante : « Les projets d'innovation ont pour objectif d'élaborer des productions novatrices et de s'engager dans des activités intensives de diffusion et d'exploitation des productions afin d'assurer la

<sup>19</sup> Labadie F., Talleu C., 2017, « Le non-recours à la mobilité internationale chez les jeunes avec moins d'opportunités. Un exemple de capacitation empêchée dans le cadre non formel », *Agora débats/jeunesses*, n° 75, p. 37-55.

<sup>20</sup> Bouchard M. J., 2006, « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive: l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 2, vol. 77, p. 139-166.

pérennité des résultats. Les candidats ont la possibilité de demander un budget spécifique pour les productions intellectuelles et événements de dissémination. » (Agence Erasmus+)

Le schéma suivant présente les dimensions innovantes des projets étudiés présentées par les interviewés :



Ce qui est entendu par innovation est caractérisé en termes d'objectifs et reste peu défini par l'Agence Erasmus+, voire pas du tout. Or, les enquêtés ont souvent eu du mal à répondre à la question les invitant à dire en quoi le projet auquel ils ont pris part dans le cadre du partenariat stratégique était réellement innovant. Ils ont très souvent ramené la question au problème de ce qu'on entendait par innovation. Cette difficulté à définir l'innovation tient en partie au fait que cette dernière est difficile à mesurer et à quantifier. En fait, par « innovation » les enquêtés entendent la capacité des partenaires du projet à produire des nouvelles modalités du travail de jeunesse. Il s'agissait pour eux de parvenir à être créatifs et originaux.



## **III. Enjeux et contraintes de la démarche de projet Adéquation aux critères KA2**

---

Participer à un partenariat stratégique n'a rien d'évident, cela constitue une démarche volontariste de la part des structures candidates, et demande un effort ainsi que des compétences. Les structures de travail de jeunesse sont, de fait, inégalement préparées au processus de candidature à un partenariat stratégique KA2.

### **1. Processus de sélection, adéquation des critères pour des « experts de projet », mais « hors-sol »**

L'un des effets des réponses aux appels à projets est de pousser les structures candidates à mettre en récit et à formaliser leur candidature et le contenu de leur projet de telle manière que l'on note finalement un possible décalage entre les objectifs annoncés, parfois très ambitieux, et les résultats. Du moins c'est en partie ce qui ressort des évaluations faites par les experts et parfois de l'aveu même des interviewés. Par exemple, le projet C a présenté un projet original et innovant qui ambitionnait « de mettre ensemble le côté économique et le côté socioculturel », deux domaines d'action généralement disjoints. L'ambition de ce type de partenariat, générée aussi par la nature même des appels à projets, donne lieu à des résultats positifs, mais aussi à des difficultés que les porteurs de projet rencontrent dans la réalisation des objectifs initialement définis.

Si les personnes appartenant au pôle « ingénierie de projet » semblent mieux armées culturellement et scolairement pour saisir les enjeux des appels à projets et, par conséquent, pour faire en sorte que leur projet réponde aux critères établis par les programmes européens, ils sont plus éloignés du terrain et de ses problématiques que les travailleurs de jeunesse « historiques ». En conséquence, certains de ces projets se retrouvent « hors sol » et ne répondent pas vraiment aux besoins des jeunes, mieux identifiés par les travailleurs de jeunesse au contact des jeunes sur le terrain.

### **2. La temporalité du projet et les ressources en personnel**

S'engager dans un projet de mobilité européenne s'avère être un parcours semé d'obstacles pour les jeunes, notamment ceux qui ont moins d'opportunités. Paradoxalement, ces difficultés peuvent, en retour, dissuader les structures de jeunesse de s'investir dans ce type de dispositifs et de pratiques. La multiplicité des programmes, l'absence de réseau de relations à l'international pour construire des partenariats, la barrière de la langue et les nouvelles manières de faire de la mobilité et d'obtenir des financements définies par les financeurs peuvent être de sérieux obstacles pour les porteurs de projets les moins aguerris.

Les partenariats stratégiques sont, dans l'ensemble, jugés de manière positive par les enquêtés. Ils affirment que leur projet et leur partenariat ont atteint les objectifs de départ et abouti à des résultats intéressants : rencontres humaines, productions intellectuelles, échange de bonnes pratiques,

développement de leur réseau. Les enquêtés déclarent toutefois que le partenariat stratégique leur a demandé énormément d'investissement et d'énergie, surtout lorsqu'ils étaient les référents du projet.

« Comme je vous disais, un petit peu de difficultés dans certaines activités un peu plus difficiles, mais [hésitations] essayer de garder quand même toujours l'attention de tous les partenaires vis-à-vis de la thématique et des actions que nous étions en train de mener. Mais ça, c'est un travail vraiment au quotidien. Mais, compte tenu du grand nombre de partenaires, on essayait vraiment d'avoir aussi des contacts, je ne dis pas quotidiens, mais quand même, chaque semaine, on avait au téléphone les partenaires. Quand on envoyait un mail, on contactait toujours le partenaire pour savoir s'il avait bien reçu le mail quand même, pour avoir des nouvelles concernant les activités, donc on essayait vraiment de suivre ces parcours de près. Compte tenu que pour nous, c'était aussi une première fois comme coordinateur, on essayait vraiment d'être hyper vigilants sur le fait que tout puisse se réaliser bien et que, quand même, on puisse faire face aux problèmes, en essayant de trouver des solutions tous ensemble, comme cela a été le cas de la plateforme que l'on a essayé de faire évoluer. » (Patrice, projet C)

C'est pourquoi il importe d'insister sur les ressources matérielles et humaines disponibles au départ pour les structures qui candidatent et qui obtiennent un financement européen. Nécessairement, plus les structures disposent de ressources, plus il y a de chances pour que le projet se déroule dans les meilleures conditions.

### 3. Budget et pesanteur administrative

Les porteurs de projet ont bien conscience qu'avoir été retenus pour un projet de partenariat stratégique leur assure un financement conséquent. Ainsi, l'un des porteurs de projet interrogés dit clairement qu'il se sent responsable de la manière dont cet argent est dépensé dans le cadre du partenariat stratégique, et notamment en ce qui concerne le fond et le contenu du projet. Le montant conséquent du financement européen exerce une pression sur les porteurs de projet qui se sentent dans l'obligation d'apporter un réel contenu à leur projet et au partenariat stratégique.

« Moi, ça m'a créé du stress et de la préoccupation de me dire bon, l'UE a mis plus de 230 000 euros, enfin presque 230 000 euros dans un projet. Ça peut pas être juste une colonie de vacances, quoi ». (Projet B)

Sylvie affirme clairement que « sans financements locaux, sans les politiques publiques locales, l'Europe n'existe pas ». Pour elle, le cofinancement des projets financés par l'Europe par des collectivités ou des structures locales est essentiel à ces projets, ne serait-ce que pour financer les jeunes qui, d'après Sylvie, demandent dorénavant une contrepartie à leur engagement, à la différence des jeunes avec qui elle a pu travailler vingt ans auparavant. Elle estime que c'est d'autant plus vrai lorsque le projet concerne prioritairement les NEET, notamment parce qu'un tel projet demande que l'équipe soit structurée autour d'un réseau d'acteurs et qu'un seul financement est insuffisant pour faire vivre ce réseau.

« C'est super que ce programme existe. Mais en gros, nous en tant que néo opérateurs dans un programme européen, à partir du moment où on a dû mettre en œuvre le programme, c'est seulement là je pense que en tant qu'organisation, on a pris la mesure de notre manque d'expérience et du... Et pourtant c'est tout bête, hein. C'est des petites choses, maintenant qu'on les connaît, ça vous ferait gagner, mais un temps fou et une énergie folle. Donc en fait, c'est super difficile. Parce que si on veut favoriser l'innovation, il faut évidemment faire bénéficier de ces financements des structures qui n'en ont jamais bénéficié avant. Sinon, on s'enferme dans un clientélisme, etc. Et en même temps, je pense que l'argent de l'Union européenne et le temps de l'Union européenne et des porteurs de

projets seraient optimisés, seraient mieux employés si on favorisait peut-être davantage de collaborations entre des structures qui ont déjà fait leurs preuves en termes de mise en œuvre de programmes européens, de communications autour de leurs résultats, d'exploration de méthodes innovantes d'une part, et de nouveaux opérateurs. » (Projet B)

## 4. Concurrence entre organismes et incompréhension

Les chargés de projet n'ont pas nécessairement participé à l'élaboration du projet de la structure candidate par conviction militante, mais davantage dans le cadre de missions associées à leur poste.

Les difficultés des partenariats semblent moins se situer au niveau des objectifs fixés au départ du projet qu'au niveau de la répartition des tâches opérationnelles et de la mise en œuvre concrète du projet.

« Alors en théorie, on était tous très... tout à fait d'accord. En pratique, je dirais que sur les 6 partenaires, il y en a 3 avec lesquels on était bien alignés. Donc on était 4 sur 6 à être bien alignés. Et 2 des partenaires, donc 2 des 6 partenaires n'ont visiblement pas lu les documents avant qu'ils soient soumis et avant de les signer. Et ça a été compliqué de les... d'obtenir de leur part l'implication sur laquelle ils s'étaient engagés, sans vraiment visiblement s'en rendre compte. Et on a perdu énormément de temps dans la mise en œuvre. Par exemple, on a dû consacrer l'ensemble d'une réunion transnationale de préparation à lire avec les partenaires en question l'ensemble des documents. Et on a dû consacrer la moitié d'une autre réunion transnationale à redire les mêmes choses. » (Projet B)

Cette concurrence entre les organismes ne nivelle pas les différences entre ceux-ci, mais au contraire tend à accroître les écarts entre, d'un côté, les « débutants » qui ont peu ou pas d'expérience dans les projets européens, et de l'autre, les « experts » en montage de projets qui ont une plus grande expérience dans les projets européens.

Parce qu'elles sont capables de mobiliser certaines compétences en ce domaine, les structures portées vers l'ingénierie de projet semblent mieux s'en sortir quand il s'agit de monter une candidature bien ajustée aux critères européens Erasmus+, là où les structures du travail de jeunesse « historique » doivent fournir davantage d'effort pour « cocher les cases ».



## IV. Organismes et travail(leurs) de jeunesse « hors sol »

Quel est l'impact de l'ancrage local des structures du partenariat stratégique sur le projet et ses suites ?

### 1. De l'importance de l'implantation locale de la structure

Travailler pendant la période relativement courte de deux ans sur une innovation et une implantation conséquente peut constituer en soi un défi pour les organismes qui se portent candidats à un financement européen. Cet effort est réalisable si la structure est ancrée localement avec un réseau conséquent et impliqué dans la thématique du projet.

Concernant l'implantation et l'implication des jeunes, ainsi que l'aspect d'innovation et d'expertise, les évaluateurs des rapports finaux n'attribuent pas de points supplémentaires, mais l'adéquation à ces critères fait partie de l'appréciation générale.

Les entretiens réalisés avec les structures dans le cadre de cette étude indiquent que les partenariats stratégiques apparaissent comme des chevilles ouvrières de la professionnalisation du secteur jeunesse et de la mobilité internationale des jeunes, la plupart des acteurs des structures ayant une activité de formation. La difficulté d'implantation du projet se mesure par les efforts fournis par les structures et/ou les partenaires pour expérimenter le projet avec leurs partenaires locaux. Certains projets ont réussi à implanter leur expérimentation et diffusion, d'autres moins.

« On est une association qui n'avait pas forcément une aussi longue expérience que les différents acteurs qu'on avait mobilisés, et finalement après deux-trois échanges quand même, une présentation, etc. formelle avec toute l'équipe ils ont voulu effectivement participer à cette expérimentation, comme une expérimentation, et ils nous ont recommandé un centre de formation qui, lui, est représenté sur les trois DOM, donc en fait ça permettrait réellement de disséminer, de voir, etc. » (Projet D)

Les événements de diffusion et de clôture de projet les plus restreints démontrent le caractère « hors-sol » des projets sur les territoires des structures. Les partenaires locaux participent très difficilement à des événements de diffusion sans avoir participé en amont à l'organisation de ceux-ci. Ainsi les productions intellectuelles ne peuvent être présentées que de façon limitée, ce qui diminue leur potentielle pérennité et utilisation.

Des compétences ou des acquis liés à l'insertion dans un réseau local sont nécessaires en amont du projet ou en parallèle pour assurer des résultats sur le territoire. Les projets hors-sol sont au service des partenaires impliqués dans le projet et, *in fine*, au service des jeunes présents dans ces structures. Puisque ce travail de réseautage local n'est, de fait, pas financé, il implique une restriction de diffusion (la dimension « hors-sol ») ou des structures porteuses reconnues sur les territoires (type institution, mission locale, projet G, etc.).

Lorsque le projet est développé en parallèle d'une dynamique locale d'engagement sur la thématique retenue pour le partenariat européen, les répercussions et les espaces de diffusion sont bien plus nombreux. Ce sont les partenaires locaux qui invitent les porteurs de projets et non plus l'inverse. Il

apparaît ainsi que l'implantation locale des structures qui portent un projet de partenariat stratégique est déterminante dans la bonne réalisation de ce partenariat. Il semblerait qu'une partie croissante du travail de jeunesse en lien avec les appels à projets européens se fasse « hors sol » et à distance, *via* internet. Sylvie souligne l'importance de l'ancrage local des structures qui portent les projets européens autour du travail de jeunesse et des mobilités internationales des jeunes. Elle regrette que désormais de plus en plus d'appels à projet ou à candidatures se fassent sur internet. Par exemple, dans le cadre du Corps européen de solidarité, son organisme reçoit, par internet, des demandes de jeunes qui se trouvent à l'autre bout du territoire national, qui ont trouvé un projet auquel participer et qui souhaitent juste que l'organisme leur serve ponctuellement de structure d'envoi. Cette situation favorise le développement d'un travail de jeunesse déconnecté du terrain, sans les bénéfices de l'interconnaissance entre jeunes et travailleurs de jeunesse, certains organismes envoyant des jeunes en mobilité internationale sans véritablement les connaître. Pour cette travailleuse de jeunesse « historique », cela s'apparente à des logiques de prestataires et non à du travail de jeunesse, ancré localement, tourné vers l'éducatif, attentif au parcours des jeunes et fondé sur une connaissance fine de ces derniers.

Toutefois, l'implantation dans un tissu local de structures d'un des partenaires n'est pas forcément homogène avec le degré d'implantation des autres structures du partenariat stratégique. Ce différentiel d'implantation des organismes du partenariat stratégique a des conséquences sur le déroulement du projet et la collaboration entre les structures concernées. Dans le cadre de leur projet, Sylvie et ses collègues, côté français, ont participé à un séminaire d'une demi-journée avec le conseil départemental et des élus locaux d'une ville française. Ils y voient un intérêt dans la mesure où ils pensent leur projet en lien avec leurs pratiques locales de travailleurs de jeunesse et leur insertion dans un réseau local, sur le long terme. Ils sont convaincus de l'importance de tisser des liens et de faire exister le projet à une échelle locale, au contact de responsables institutionnels et politiques. Cette démarche a été mal comprise par leurs partenaires italiens et espagnols qui se disaient ennuyés par de telles rencontres.

Autre exemple : des structures de travail de jeunesse participant à un partenariat stratégique font l'effort de mobiliser et d'impliquer les structures et les travailleurs de jeunesse de leur réseau local, notamment dans le cadre de la dissémination des résultats du partenariat, comme l'explique Patrice :

« Quand on a réalisé les événements de dissémination ou les événements de présentation, on a essayé d'intégrer dans ces projets aussi tous les acteurs ici à X qui travaillent avec nous. C'était vraiment avec toutes les parties prenantes qui travaillent avec la cible et qui ont quand même un parcours. Donc on a essayé aussi d'impliquer un large nombre d'acteurs, de travailleurs de jeunesse vis-à-vis des activités, de ces projets. » (Projet C)

Le projet G a été pensé à la fois à partir de l'ancrage local, comme base solide pour asseoir les projets, et de l'ouverture à l'international pour renouveler leurs actions et leur portée et en tirer des enseignements pratiques, notamment des outils pour penser et agir autour de la question de la religion en situation de travail social et de jeunesse. Les formateurs du projet G ont pu inclure dans leur formation de travailleurs sociaux un module sur la question du religieux en s'inspirant de ce qu'ils ont appris de leurs partenaires européens sur cette problématique. Fort de ce double ancrage, le projet G a été très bien évalué.

« On a un pôle international, mais là, tout d'un coup, on s'est dit : "On va ouvrir nos modules de formation dans une perspective comparative." Ce qu'on faisait relativement peu, on était plutôt concentrés sur la France. Et là, c'est se dire : "Ben tiens, on va aller voir, donc sur les cinq autres pays qui étaient mobilisés, on va essayer de voir eux déjà comment ils analysent les choses, est-ce qu'ils se trouvent impactés comme nous ?" Et on a vu que c'était pas tout à fait la même chose au Portugal,

en Italie, en Belgique, en France. Donc on avait quand même des cultures propres à chaque pays. Et donc ça, c'était intéressant. Et c'était aussi de voir ben qu'est-ce que eux proposaient. Et donc on a pu échanger sur des outils, à la fois on s'est rencontrés et on a pu échanger aussi sur comment chaque pays traite la question. Donc on a eu des données aussi autour du religieux, et après, c'est de se dire : "Ben du coup, qu'est-ce qu'on a comme outils possibles, ?" Et on a pu échanger sur nos outils. Et là, c'est vraiment intéressant puisque ces outils, du coup, nous, dans le cadre de la formation des travailleurs sociaux, on les remobilise auprès de nos étudiants. C'est-à-dire qu'on va utiliser les choses que font nos voisins, et puis on les introduit dans les modules de formation. » (Pierre, Projet G)

« C'est-à-dire moi, la journée, par exemple, que j'ai organisée sur Y, a été coorganisée par un comité de pilotage. C'était une stratégie. Je travaillais autant dans le comité de pilotage que pour ma journée d'étude, en fait. Du coup, j'avais globalement plein d'acteurs différents de la région, qui participaient, qui allaient valoriser aussi des démarches qu'ils menaient avec leurs jeunes. Parce que mon idée, c'était pas de dire Projet G, les outils de Projet G, c'est le mieux. Non. L'idée, c'est emparez-vous aussi de cette démarche. Et c'était aussi dans Projet G, il y a d'ailleurs des outils qui ont été construits par les clubs de prév' [prévention] et ça, je trouve que c'est important parce que c'est pas j'arrive, et nous, parce qu'on est un projet européen, on a su développer des trucs. Non, c'est ensemble, comment on pense proposer des outils à des jeunes. Et donc, il y a toute une série de rencontres de comité de pilotage pour l'organisation de cette journée qui a finalement amené aussi les travailleurs sociaux à utiliser les outils avec les jeunes, les jeunes qui nous ont transmis ce qu'ils avaient vécu, etc. » (Projet G)

L'ancrage local, voire la volonté d'une structure bien ancrée localement de conserver et de mobiliser ce réseau au service du projet de partenariat stratégique, peut pousser les autres structures à mobiliser, à leur tour, leur réseau ou à essayer de s'en créer un, non sans un effort d'investissement fort des acteurs.

« Ça a nécessité que tous aillent chercher des partenaires. Ça a obligé. Je pense à Barcelone qui a travaillé avec des communes avoisinantes aussi de Barcelone et des équipes parce que, eux, ils pouvaient pas faire, ils pouvaient pas tester directement. Ils ont dû aller chercher des intermédiaires pour tester et du coup, ça, ça a eu un impact important parce que, forcément, ça motivait, enfin, ça a mis plein de monde au cœur de Projet G en fait. Finalement, le fait de faire ça, ça a eu comme effet de renforcer l'impact concret puisqu'on allait chercher des gens, il fallait leur expliquer Projet G, l'intérêt, et que ça matche pour qu'ils viennent tester, pour l'équipe de Barcelone par exemple. Vous voyez, donc... ça, ça a un effet, c'est très efficace, je trouve, comme effet, mais très lourd, très lourd, par contre, parce que [rires] il y a toute cette partie de création, enfin, de communication et de, d'aller chercher le partenaire. » (Pierre, Projet G)

## 2. Penser l'innovation sans les pratiques dans les territoires

Pour de nombreuses structures, surtout celles qui postulent ou obtiennent pour la première fois un financement européen, la principale innovation de leur projet réside dans l'ouverture de leur structure à l'international. Plus qu'un critère de candidature, ils perçoivent cette ouverture comme une dimension véritablement nouvelle et innovante dans leur activité. Pour les interviewés, travailler à l'international constitue, en soi, une innovation.

Pour lancer le partenariat stratégique et le faire vivre, les structures partenaires se dotent en premier lieu d'objectifs communs qu'elles déterminent dans le cadre de leur candidature collective. Par la suite, notamment au cours des premières rencontres entre partenaires, elles sont amenées à construire ensemble, non sans difficultés, des catégories et des définitions communes en lien avec le projet afin d'établir un maximum de compréhension entre partenaires et de cohérence dans le projet ainsi que dans

les actions liées au projet. Ce travail commun de définition est d'autant plus nécessaire que la collaboration a lieu entre des partenaires qui ne se connaissent pas systématiquement et qui ne sont pas nécessairement tous ancrés localement.

« *Control entrepreneur* », *control entrepreneurship*, c'est une expression qui est très répandue en France, mais c'est lié à la culture franco-française en fait, où on distingue beaucoup les filières scientifiques des filières littéraires, l'entrepreneuriat et le monde de l'entreprise d'une part et le salariat d'autre part, etc. C'est moins prégnant par exemple en Allemagne ou en Pologne, même en Italie. Et une grande partie de la première semaine d'ailleurs a été consacrée, enfin je m'en rappelle moi ma première prise de parole auprès du groupe, c'était de dire "Voilà, vous êtes tous considérés dans ce programme comme des entrepreneurs culturels." Mais l'expression "entrepreneur culturel" est plus un véhicule pratique sur le plan administratif et un véhicule qui se comprend dans le lexique de l'Union européenne, mais c'est à nous de définir en quoi ce programme peut servir la mise en œuvre de projets pérennes. Et pour nous, la définition finalement commune sur laquelle on est tombés de ce à quoi servait ce projet européen, c'était de former, d'outiller, d'accompagner des individus ou des collectifs afin qu'ils puissent réaliser des projets d'intérêt général et à plus-value dans le domaine artistique et culturel selon une logique durable. Le terme anglais "*sustainability*" était très important pour nous. Mais pour cesser de fonctionner en mode survie et en mode loisirs et en mode... Je sais pas, c'est pas "amateur" le terme que je cherche, c'est... Comment dire, ça manque souvent beaucoup de structuration et de professionnalisme dans le domaine artistique et culturel. Et pour cause, on considère souvent que c'est quelque chose qu'on fait à côté. » (Projet B)

Le projet E a un intérêt indirect pour le travail de jeunesse, l'impact visé est au service de la culture. De fait, l'innovation est biaisée, car éloignée d'un travail par et pour les jeunes. Les travailleurs de jeunesse seront des usagers de productions intellectuelles de qualité, et non les acteurs centraux.

La définition d'objectifs et de termes communs est une condition nécessaire au bon déroulement du partenariat stratégique, mais elle n'est pas suffisante. Il demeure des obstacles et des difficultés, en premier lieu desquels les problèmes de communication et les incompréhensions entre partenaires.

« Sur un moment ponctuel qui s'est cristallisé à Berlin, on a aussi fait intervenir pareil, un membre de l'association Projet B, mais qui est un facilitateur. C'est un consultant extérieur. Et on a décidé de l'envoyer participer à la semaine à Berlin parce qu'il y avait eu beaucoup de tensions sous-jacentes qui avaient émergé entre les participants berlinois et les deux partenaires berlinois. Beaucoup de mauvaise communication, beaucoup d'incompréhensions qui avaient créé beaucoup de méfiance de la part des participants qui en gros, accusaient nos partenaires allemands pour aller vite de se nourrir sur la bête et de faire du bénéf sur l'investissement des participants. Alors nous de l'intérieur, on voyait bien que c'était absolument pas le cas et puis on connaît quand même nos partenaires. Donc c'était important qu'il y ait une personne extérieure, considérée comme totalement indépendante, qui vienne faire un travail de médiation pour entendre les doléances des uns et des autres. » (Projet B)

Le projet C avait pour objectif de favoriser l'accès au travail des jeunes peu qualifiés à travers la promotion de projets de mobilité dédiés à cette cible et d'améliorer les « *soft skills* », c'est-à-dire les compétences relationnelles, communicationnelles et interpersonnelles, chez ces jeunes qui en sont dépourvus. Toutefois, l'innovation a été pensée, pour partie, à partir des deux univers de départ distincts, qui, selon les porteurs de projet, souvent se comprennent mal, à savoir le monde de l'entreprise et le monde du socioculturel. Il semble que peu de projets partent des enjeux concrets du terrain et des situations concrètes des jeunes. L'innovation est présentée, au moins dans les entretiens menés pour cette étude, de manière relativement abstraite et rétrospective, et finalement assez peu en lien avec les pratiques dans les territoires, sans réelle collaboration étroite avec des organismes tels que les missions locales, les associations d'insertion, etc.

« Pour nous, la notion d'innovation, elle est liée au contexte de nos actions. C'est-à-dire à un besoin en termes pédagogiques et aussi à un besoin en termes de débouchés pour des personnes qui travaillent dans le secteur qui nous intéresse. Donc le projet B travaille sur la question de la culture, et notamment de la production de la culture et de l'art. Donc on n'agit pas au niveau de la création, même si parfois on offre un appui à des créateurs, mais on offre plutôt un appui à des producteurs. C'est-à-dire des personnes qui vont être dans l'envers du décor, qui vont être sous le capot à donner aux artistes les moyens de créer. Et le constat de départ pour ce projet, c'est que d'abord il y a peu de vocations. Proportionnellement, il y a peu de vocations en termes de production par rapport à la pléthore de personnes qui se proclament artistes ou qui sont artistes, et qui sont dans la création. Donc première chose, il s'agissait de susciter, enfin d'identifier et/ou de susciter des vocations sur la partie la plus rébarbative de la production artistique et culturelle, c'est-à-dire trouver l'argent, faire exister les choses, contractualiser, en gros faire tout ce que personne ne veut faire. Remplir des fichiers Excel, apprendre à faire des dossiers de subvention, etc. Donc ne serait-ce que de ce point de vue là, de notre point de vue, le projet était innovant parce qu'il s'agissait pas simplement de faire des voyages d'études et de faire des ateliers, mais vraiment d'essayer de former une cohorte de personnes à des pratiques pour lesquelles il y a peu de formations qui existent, surtout à l'international.

Ensuite, sur les modalités du programme, on était très innovants, je pense, et c'était un peu à nos dépens d'ailleurs, dans la gouvernance, du point de vue de la gouvernance et de la mise en œuvre du projet. Notre objectif a été d'associer les participants au programme à tous les aspects de sa gestion même, parce qu'il y avait un côté assez méta dans ce projet. On a par exemple mis en place une commission sur la communication, une commission sur le budget, une commission sur le contrôle de la qualité, une commission sur le contrôle du calendrier. Et les personnes qui composaient, même si évidemment il y avait un responsable pour chacune de ces commissions, les personnes qui composaient ces commissions étaient des participants sélectionnés pour participer au programme. La raison pour laquelle on a voulu faire ça, c'était pas pour faire de l'innovation, mais parce qu'on considérait que c'était un bon moyen, et il s'avère qu'il était innovant, mais c'est un bon moyen de mettre en pratique concrètement ce que l'on cherchait à faire apprendre aux participants. À savoir les difficultés et les contraintes très concrètes qu'on rencontre quand on est dans l'opérationnel et dans la gestion du projet. » (Projet B)

« Donc effectivement, le côté innovant du projet E, c'est d'avoir vraiment formé et d'avoir vocation et d'avoir fait former une communauté de personnes, alors des personnes passionnées, des personnes professionnelles, des personnes activistes, des personnes bénévoles, mais en tout cas des personnes qui avaient en commun cette [hésitation], cette envie de... Le côté... la question de la culture et de diffuser plus largement donc la communauté rom. Et que du coup, cette communauté elle s'est... Il y a un espèce de noyau dur, donc des personnes très engagées dans le projet, et il y a aussi un très large groupe de personnes qui peuvent en bénéficier. » (Julie, Projet E)

### 3. Peu de références aux effets des projets sur les jeunes

Dans l'ensemble des entretiens que nous avons menés, il est peu fait mention des effets directs des projets des partenariats stratégiques sur les jeunes. S'il semble qu'il soit difficile de réellement mesurer les effets concrets des projets sur les jeunes, c'est en premier lieu parce que l'étude portait sur les partenariats stratégiques, mais c'est également parce que les jeunes n'ont pas participé à la construction de ces projets et des partenariats. Ils sont restés des « cibles » et non pas des acteurs de ces partenariats, au moins dans la conception de ceux-ci. D'après Sylvie, certains organismes porteurs de projets ou participants à des projets européens fonctionnent majoritairement en s'appuyant sur des volontaires. Il y aurait par conséquent un important *turnover* dans les effectifs qui rendrait difficile de construire du lien, de l'ancrage local et de la continuité. Les interactions et les temps informels entre partenaires semblent alors très importants pour la réussite d'un projet de partenariat stratégique.

Ainsi, les projets de cette étude ne partent pas tant d'une coconstruction avec les jeunes – considérés plus comme des « cibles » et moins comme des acteurs de leur projet – que de la conception relativement abstraite d'un projet qui répond aux critères des appels à projets. Par exemple, l'objectif du projet C. était de faire interagir les jeunes participants au projet avec des « figures professionnelles qui sont un petit peu oubliées », des professions manuelles, des artisans, etc. Il n'est pas sûr que les jeunes se seraient donné de tels objectifs s'ils avaient été amenés à (co-)construire le projet. Le fait que les projets peuvent apparaître déconnectés des jeunes, de leur quotidien et de leurs envies s'explique en partie, pour certains porteurs de projet, par le fait que pour certains jeunes, le projet est plus une opportunité de voyage international qu'une démarche constructive qui alimentera leur trajectoire, notamment professionnelle.

En termes d'innovation et d'échange de bonnes pratiques, les partenariats stratégiques de cette étude ont moins porté sur les effets sur les jeunes et l'ancrage local et le développement du tissu local autour du travail de jeunesse que sur un échange de pratiques sur la gestion de projets et le montage de projets européens.

« Donc pour le projet B par exemple, on a beaucoup appris de W sur la place des arts et de la culture dans l'espace public. C'est un domaine que nous, on ignore totalement. Et W, c'est un peu leur spécialité, le fait de les côtoyer, de voir concrètement certains exemples de comment ils ont pu mettre en œuvre des projets, ça nous a beaucoup aidés pour aussi répondre à des appels à projets plus tard sur un projet à X par exemple, un autre à Y. Enfin, c'est la question de l'art dans l'espace public. C'est un domaine où on n'est pas devenus experts évidemment, mais où on a beaucoup appris de W. Au niveau de l'animation de communauté et de la gestion du facteur humain dans le cadre d'un programme européen, notre partenaire italien a été extrêmement précieux. Alors, c'est pas parce que c'est une école de *story telling* mais plutôt parce qu'ils avaient une plus grande expérience que nous dans la gestion de projets européens. En termes de communication interne comme externe, le partenaire V, pareil nous a appris énormément de choses sur comment construire un appel à projets, par quels canaux le diffuser, et en termes de communication interne aussi, comment arrondir les angles et faire en sorte que les partenaires soient régulièrement et de manière la plus complète possible informés des évolutions du projet, vont faire preuve de patience vis-à-vis des partenaires. Et puis dans certains cas, qui ont pris le relais sur des aspects d'animation interne des discussions entre les porteurs de projets parce que dans certains moments du projet honnêtement, l'équipe du projet B était épuisée. Donc là, il y a eu un échange très fructueux. » (Projet B)

L'échelle d'intervention des projets se situe au niveau des structures et des professionnels dans beaucoup de projets. Le projet F a ainsi une réflexion stratégique de structure ancrée sur leur actualité, ainsi que des effets identifiés clairs :

« C'était la même époque où nous, on développait vraiment de manière stratégique le SVE [service volontaire européen], à l'époque. Où on a embauché une deuxième personne pour bosser sur le volontariat ; où on développait aussi un projet de SVE stratégique avec les établissements scolaires, qui, là n'avaient pas, en plus, un axe inclusion ou spécifique. [Hésitation] Il y avait des aspects sur l'inclusion, mais ce n'était pas le cœur du projet non plus. Et voilà, c'était dans l'idée de pouvoir mieux travailler avec nos partenaires là-dessus plutôt que de réfléchir seuls à comment on pouvait le faire. Donc il y avait besoin de renforcer les partenariats internationaux, d'arriver à bien travailler ensemble, à comprendre comment les autres ils font chez eux. Quels sont leurs contextes ? Quel est leur souhait ? Est-ce qu'on parle la même langue, est-ce qu'on a les mêmes valeurs ? » (Projet F)

L'analyse des projets de cette étude montre clairement qu'un ancrage local fort des structures participant au partenariat stratégique a des effets importants sur la réussite du partenariat et les retombées du projet issu de ce partenariat.

## V. Évaluation et effets démontrés

Le rappel des résultats visés par les partenariats stratégiques permet de saisir le champ de l'évaluation attendu. Cette partie donne à voir les processus d'évaluation mobilisés lors des projets et leur lien avec une réflexion sur l'innovation et le partage de bonnes pratiques induit par ce partenariat. Ensuite, les effets conscientisés et démontrés par les porteurs de projet sont décrits avec les différentes mesures d'impact que sont l'individu, les structures et le territoire.

Pour rappel, les partenariats stratégiques sont censés produire les résultats suivants.

**TABLEAU 3. RÉSULTATS DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES**

<p><b>Effets recherchés à l'échelle des structures</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>des approches innovantes pour atteindre leurs groupes cibles</b> (programmes d'éducation et de formation plus attrayants, l'utilisation de nouvelles approches participatives et de méthodologies; des processus nouveaux ou améliorés de reconnaissance et de validation des compétences; un renforcement de l'efficacité des activités dans l'intérêt des communautés locales; l'adoption de pratiques nouvelles ou améliorées;</li> <li>- <b>mise en place d'un environnement plus moderne, dynamique, engagé et professionnel dans l'organisation</b>: disposition à intégrer des bonnes pratiques et de nouvelles méthodes dans les activités quotidiennes; ouverture aux synergies avec des organisations actives dans différents domaines; planification stratégique du développement professionnel du personnel;</li> <li>- <b>amélioration de la capacité et du professionnalisme nécessaires pour travailler au niveau européen/international</b>: amélioration des compétences de gestion et des stratégies d'internationalisation; renforcement de la coopération avec les partenaires d'autres pays, d'autres secteurs; augmentation des ressources financières allouées aux projets européens; amélioration de la qualité de la préparation, de la mise en œuvre, du contrôle et du suivi des projets européens/internationaux.</li> </ul>
<p><b>Effets recherchés à l'échelle des individus (jeunes, travailleur-se-s de jeunesse, responsable des structures)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- amélioration du sens de l'initiative et de l'entrepreneuriat;</li> <li>- amélioration des compétences en langues étrangères;</li> <li>- amélioration des compétences numériques;</li> <li>- meilleure compréhension et réactivité face à la diversité sociale, ethnique, linguistique et culturelle;</li> <li>- amélioration des compétences nécessaires à l'employabilité et à la création d'entreprises (y compris d'entreprises sociales);</li> <li>- participation plus active à la société;</li> <li>- attitude plus positive vis-à-vis du projet européen et des valeurs de l'Union européenne;</li> <li>- compréhension accrue et plus ample reconnaissance des compétences et des qualifications en Europe et ailleurs;</li> <li>- amélioration des compétences, en fonction du profil professionnel des participants (enseignement, formation, animation socio-éducative, etc.);</li> <li>- meilleure compréhension des pratiques, politiques et systèmes rencontrés dans les domaines de l'éducation, de la formation ou de la jeunesse d'un pays à l'autre;</li> <li>- meilleure compréhension des interconnexions entre, respectivement, l'enseignement formel, l'enseignement non formel, la formation professionnelle, les autres formes d'apprentissage et le marché du travail;</li> <li>- amélioration des opportunités de développement professionnel;</li> <li>- motivation et satisfaction accrues dans leur travail quotidien.</li> </ul>

<p><b>Effets recherchés à l'échelle des territoires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- amélioration de la qualité de l'animation socio-éducative en Europe et ailleurs, en associant des niveaux supérieurs d'excellence et d'attractivité avec une amélioration de l'égalité des chances pour tous ;</li> <li>- meilleure adaptation des systèmes d'animation socio-éducative aux besoins et aux possibilités offertes par le marché du travail et établissement de liens plus étroits avec les entreprises et la communauté ;</li> <li>- amélioration de l'offre et de l'évaluation des compétences de base et transversales, en particulier l'esprit d'entreprise, les compétences sociales, civiques, interculturelles et linguistiques, l'esprit critique, les compétences numériques et l'éducation aux médias ;</li> <li>- renforcement des synergies et des liens et amélioration de la transition entre les différents secteurs d'éducation, de formation et d'animation socio-éducative au niveau national, grâce à une utilisation accrue des outils de référence européens pour la reconnaissance, la validation et la transparence des compétences et des qualifications ;</li> <li>- utilisation accrue des acquis d'apprentissage pour décrire et définir les qualifications, les différents éléments de celles-ci et les programmes d'enseignement, afin de faciliter les processus d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation ;</li> <li>- émergence et renforcement de la coopération interrégionale et transnationale entre les autorités publiques dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse ;</li> <li>- utilisation plus stratégique et intégrée des TIC et des ressources éducatives libres (REL) dans les systèmes d'éducation, de formation et de jeunesse ;</li> <li>- accroissement de la motivation pour l'apprentissage des langues, grâce à des méthodes d'enseignement innovantes ou à de meilleurs liens vers l'utilisation pratique des compétences linguistiques demandées par le marché du travail ;</li> <li>- renforcement des interactions entre la pratique, la recherche et la politique.</li> </ul>
---	---

Source : p. 107 du guide Erasmus+ 2020

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/default/files/erasmus\\_programme\\_guide\\_2020\\_v3\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/default/files/erasmus_programme_guide_2020_v3_en.pdf).

L'évaluation des projets devrait donc questionner l'atteinte des groupes cibles, une évolution au sein des structures en termes de pratiques et de stratégie et le développement en termes de capacités et de montée en compétences des travailleurs de jeunesse. La dimension innovante est ici induite comme l'impulsion de nouvelles approches produisant des effets sur les publics cibles, les travailleurs de jeunesse et les structures elles-mêmes. Les effets sur les personnes et les territoires sont le résultat de ces innovations et bonnes pratiques mises en œuvre lors des projets.

## 1. L'évaluation

### Les formats d'évaluation

Dans le domaine de l'évaluation, il semble admis par les partenaires que celle-ci se fait tout au long du projet afin d'adapter les productions intellectuelles au gré des résultats obtenus. Pour la majorité des projets, les questions d'évaluation sont posées aux personnes qui participent aux formations ou aux partenaires eux-mêmes. Ainsi le focus est mis sur la montée en compétences permise par le partenariat et sur les changements opérés dans les pratiques grâce aux projets mis en œuvre.

Toutefois, lors des entretiens, il a été peu fait mention de compétences en termes d'évaluation. Certains projets privilégient l'intervention de consultants indépendants pour prendre en charge cette partie et éviter les conflits d'intérêt. D'autres assument la responsabilité de l'évaluation et la concrétisent à la suite des réunions de partenaires et des expérimentations.

## Les critères d'évaluation

Les évaluations sont structurées par des données quantitatives de différentes échelles. De façon très large et à titre d'illustration, les évaluations relatent le nombre de connexions sur la plateforme relative au projet, le nombre de *followers* sur les réseaux sociaux, les productions intellectuelles prenant souvent la forme de vidéos postées sur YouTube ou les réseaux sociaux, ou encore de sites web. De façon plus détaillée et à une échelle plus réduite, le nombre de participants à des formations ou des événements de dissémination permet d'évaluer la participation. Le nombre de rencontres organisées donne à voir le renforcement du réseau et des partenariats.

Des données quantitatives telles que le taux de réponse aux sollicitations des partenaires locaux informent sur le travail de réseautage local. Dans ce cas, le nombre de sollicitations montre l'étendue de l'effort d'activation du réseau. Le nombre de réponses positives permet d'analyser la compréhension des acteurs locaux d'une réponse à un besoin territorial. Dans certains projets, le réseau local est déjà investi sur la thématique, et la dimension européenne en plus du travail produit par le projet est un atout considérable et conscientisé. À l'inverse, certains projets peuvent être plus détachés de leur territoire local et les données d'évaluation en témoignent. Dans ce cas, les structures coordinatrices évoquent la perspective de poursuite avec un nouveau projet ou elles sont contraintes d'assumer les difficultés de communication et de diffusion de leurs résultats. Des données comme le nombre d'interviews et d'articles dans la presse et les réseaux sociaux permettent d'évaluer l'effort de dissémination produit et, lorsque la jauge de lecteurs est associée, les structures proposent un décompte du nombre de personnes sensibilisées au projet. Grâce à ces données quantitatives, les effets sont mesurés en termes de nombre de personnes touchées, notamment dans le groupe cible visé, et de respect du nombre d'actions menées conformément au projet initial. La dimension qualitative de l'évaluation vise également la mesure des apprentissages développés par les participants aux formations ou du public des différents événements. Dans plusieurs projets, l'évaluation cherchant à mesurer les changements opérés, la question centrale pour les acteurs aux différentes échelles est : « Qu'est-ce qui a changé pour toi ? » Ensuite, la satisfaction des partenaires et/ou des bénéficiaires finaux (jeunes, travailleurs de jeunesse, structures du territoire) est évoquée pour traduire les points positifs du projet.

L'évaluation a vocation à analyser en priorité le succès des opérations réalisées. Dans certains cas, l'évaluation d'impact tente d'établir s'il existe un lien de cause à effet entre le projet et un changement dans la vie des personnes concernées, et d'expliquer la présence ou au contraire l'absence d'effet. Concernant cette démarche d'évaluation, les structures abordent l'effet du projet sur les politiques locales (nouveaux critères dans les appels d'offres, nouvelles coopérations, impulsion de nouveaux argumentaires, etc.). Des questionnaires d'étude d'impact sont difficilement menés au-delà de six mois. La temporalité du projet ne permettant pas une évaluation d'impact à moyen et long terme, les résultats sont donc partiels pour démontrer les effets des projets sur les structures, les individus et les territoires. L'évaluation donne uniquement à voir l'impulsion donnée. Contrastant avec les rapports finaux d'évaluation, les récits d'entretiens témoignent des réussites et des échecs à long terme des projets. Au sujet des plateformes, les témoignages évoquent l'utilité même des productions intellectuelles développées.

Le poids de l'ingénierie de projet et des charges administratives est imposant dans les partenariats stratégiques. Les structures rendent compte de leur suivi du projet initial, de la coordination des partenaires ou encore du nombre de productions réalisées. Ces données sont importantes dans les rapports finaux de projet tout comme dans le formulaire initial de dépôt de projet. Cependant, elles ne

permettent pas d'évaluer les effets recherchés par les partenariats stratégiques à l'échelle des individus, des structures et des territoires. Évidemment, le bon déroulement du projet est une condition *sine qua non* à la production d'effets, mais la tendance prépondérante à rendre compte de l'ingénierie de projet amenuise l'évaluation des effets.

## ENCADRÉ 2. CRITÈRES D'ÉVALUATION DE L'OCDE

Afin d'approfondir l'analyse de l'évaluation des partenariats stratégiques proposée par les structures, la référence aux **critères d'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)** permet d'interroger la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des projets. Ces six critères font consensus pour apprécier la qualité des projets et de leurs résultats.

**Pertinence** : *l'intervention répond-elle au problème ? Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et demeurent pertinents même si le contexte évolue.*

L'acceptation du financement des projets par le programme Erasmus+ légitime la pertinence du projet. La pertinence est évaluée (30 points/100) par les experts lors de la sélection des projets financés. La pertinence est liée aux objectifs du programme Erasmus+ qui cible les objectifs correspondant aux besoins et aux politiques de jeunesse. Ainsi, le projet témoigne, dans son écriture, de la réponse apportée aux objectifs définis par des interventions et productions intellectuelles. Dans le formulaire de rapport final, plusieurs questions interrogent la pertinence, telles que : « *Comment le projet a-t-il contribué à l'atteinte des priorités telles que décrites dans la description du projet ?* »

**Cohérence** : *l'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.*

Ce critère se concrétise par l'étape de production d'état des lieux des ressources existantes. Dans la perspective de projet d'innovation, cette interrogation devrait être primordiale. Dans les faits, ce travail de veille et même de *benchmarking* se réduit au fait que les structures ont un besoin d'évolution de pratique et que le besoin semble partagé sur leur territoire. Des thématiques spécifiques comme la cinématographie rom peuvent s'assurer d'une cohérence, mais dans l'accompagnement des jeunes migrants à l'éducation culturelle, l'assurance d'être sur une pratique innovante et cohérente à l'échelle européenne est plus discutable. Cependant, à l'échelle du partenariat, la cohérence est assurée. À leur échelon les agences nationales exécutives n'ont pas de partage des projets sélectionnés entre elles (ou avec un délai important), donc il est difficile d'assurer une cohérence à l'échelle européenne.

**Efficacité** : *l'intervention atteint-elle ses objectifs ? Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.*

L'efficacité est souvent la partie de l'évaluation la plus étoffée tout au long du projet. Lorsque les objectifs sont tangibles, leur évaluation est d'autant plus appréciable.

**Efficience** : *les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.*

Le formulaire de demande de subvention puis celui du rapport final questionne la coordination, la répartition des tâches au sein du partenariat ou encore les difficultés de mise en œuvre du projet. Ces questions invitent à évaluer l'efficience du projet. Une interrogation récurrente des structures concerne la pérennité des outils puisqu'ils sont hébergés sur des plateformes financées pour leur création, mais pas pour leur maintenance à long terme. Plusieurs outils issus de productions intellectuelles sont aujourd'hui payants pour assurer leur durabilité.

**Impact** : *quelle différence l'intervention fait-elle ? Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.*

En termes d'impact, la participation à un plaidoyer, l'évolution des méthodes de travail de la structure ou encore les réflexions entraînées à différentes échelles (jeunes, travailleurs de jeunesse, structure, partenaires, réseaux ou institutions). Ainsi l'échelle de mesure se doit d'être multidimensionnelle. Pour autant, la mesure de l'effet sur les bénéficiaires finaux est rarement prise. Aucun projet n'évalue d'effet négatif, par contre des effets imprévus peuvent avoir été observés.

**Viabilité/Durabilité** : *les bénéfices seront-ils durables ? Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.*

Les partenariats stratégiques sont d'une durée maximum de 2 ans, cette temporalité est courte pour mesurer les bénéfices durables. En pratique, les structures coordinatrices témoignent d'une cadence très rythmée entre l'organisation des rencontres et les productions intellectuelles à produire. De fait, les fins de projets riment avec la première diffusion des outils ou d'une plateforme. L'évaluation se porte sur les phases d'expérimentation plus que sur la durabilité.

## 2. Du diagnostic

Il est important de préciser que la démarche de diagnostic n'est pas incluse dans le projet de partenariat stratégique financé. La philosophie du programme induit que l'état des besoins en termes de politique de jeunesse et d'éducation est déjà pris en compte avec les priorités et lignes directrices proposées. Ainsi, il s'agit pour les structures de faire concorder l'état des lieux des besoins identifiés sur leur territoire et au vu de leur activité avec le cadre du programme Erasmus+.

Cependant, pour développer une stratégie innovante, il s'agit de cibler précisément une thématique/problématique et de faire un état des lieux de ce qui existe déjà. Ce que constatent d'emblée les structures c'est très souvent un manque (de formation sur la prévention de la radicalisation, de répertoire de films par et à propos de la communauté rom...) ou une pratique existante certes, mais insatisfaisante (partenariat déficient pour informer les futurs volontaires sur les conditions d'accueil et les philosophies des structures, approche d'assistantat...). Ensuite, l'intérêt pour le sujet se consolide en vue de développer un projet européen.

Plusieurs cas de figure sont observés dans les partenariats stratégiques étudiés. Les partenaires se connaissent déjà et décident ensemble d'approfondir un besoin commun (projets F et E) ; sinon le constat émerge de la structure porteuse de projets et celle-ci va d'abord aller à la rencontre de potentiels partenaires pour confirmer l'intérêt à travailler à une réponse commune à ce besoin. Soit les porteurs de projet cherchent des partenaires « homologues » qui partagent le besoin ciblé, soit les partenaires seront des structures avec d'autres activités complémentaires qui permettront d'apporter un regard intéressé sous un autre angle.

L'ingénierie de projet pour débiter un partenariat stratégique est lourde, et ce d'autant plus si les structures ne bénéficient pas d'un réseau partenarial ciblant la thématique visée. La démarche évaluative commence dès la naissance du projet puisque l'évaluation du besoin de départ forge les objectifs du projet. À titre d'exemple, le témoignage suivant décrit le travail de conscientisation des pratiques faisant émerger un besoin d'innovation et de développement de « meilleures » pratiques, puis le travail de recherche de partenaires partageant ce constat et cette motivation à s'engager dans un projet commun :

« En interrogeant les différents professionnels, nous-mêmes et puis d'autres, on s'est rendu compte que l'approche elle était essentiellement portée sur une histoire d'assistance en termes d'aide... [...] il n'y avait pas un accompagnement en faisant en sorte que le migrant ou le jeune puisse être un réel acteur aussi de son inclusion en fait. En ce sens, on trouvait que c'était un point qui devait être travaillé parce que ça prenait pas en compte l'apport, la richesse que pouvaient apporter les migrants dans leur parcours d'inclusion sociale. Et on a pensé qu'une approche plus culturelle permettait là non seulement au migrant de faire valoir son identité, ses savoirs, etc., et d'être un acteur vraiment dans sa communauté, mais aussi dans le pays d'accueil, et en même temps aux professionnels d'avoir une approche qui est beaucoup plus efficiente pour avancer, pour accompagner, pour mieux connaître et pour pouvoir après mieux effectivement proposer une solution. C'est-à-dire qu'on est arrivé à ce

constat qu'on a ici... c'est un constat qu'on a confronté avec d'autres pays européens qui étaient confrontés à la même problématique en termes d'accueil et d'accompagnement. » (Projet D)

Cette première étape de diagnostic des besoins fait émerger les objectifs du projet et permettra l'évaluation de ceux-ci aux multiples échelles : jeunes, travailleurs de jeunesse, structures, territoire.

### 3. Tout au long du projet (adaptation, formation)

Les structures proposent des méthodes d'évaluation tout au long du projet avec leurs partenaires. À chaque expérimentation, les partenaires évaluent les bénéfices à court terme et directement produits. Ensuite, les temps de rencontre sont les moments d'échange de résultats et de choix stratégiques qui permettent de poursuivre le projet et d'élaborer des productions intellectuelles. À la fin du projet, une évaluation globale est menée par (ou avec) la structure coordinatrice.

#### L'évaluation des expérimentations, pour assurer l'efficacité du projet

Les expérimentations de pratiques innovantes ou de bonnes pratiques sont l'occasion d'évaluer les effets produits et d'avoir des retours des participants. Les réajustements ainsi que la validation de la pertinence et de l'efficacité découlent de cette démarche d'évaluation. L'impact à court terme est mesuré grâce à des questions évaluatives telles que la mention des changements opérés. Plusieurs méthodes assurent une triangulation de données pour valider les réponses apportées. La construction des outils d'évaluation peut se faire par la structure coordinatrice, un partenaire spécialisé ou par des évaluateurs externes. La démarche de création des outils d'évaluation est souvent empreinte de tensions entre la rigueur scientifique visant à assurer la validité des résultats et des formats participatifs facilitant l'implication des participants. Pour s'assurer d'une démarche constructive et objective, plusieurs projets font appel à des prestataires spécialisés dans l'évaluation de projets. Cette pratique témoigne de l'importance accordée à la démarche, notamment tout au long du projet pour assurer l'adaptation des productions et le déroulement du projet en concordance avec les résultats émis. Dans le cadre temporel et financier des partenariats stratégiques, l'évaluation se doit d'être constructive et peut-être même positive à la fin du projet pour assurer la seconde partie du financement.

« L'évaluatrice elle avait mis en place effectivement différents supports qui permettaient pour les professionnels comme pour les migrants de voir un petit peu comment finalement à travers une expérimentation d'atelier, comment leur positionnement changeait, c'est-à-dire au début et après. Et c'est là que c'était aussi assez laborieux parce que ça avait jamais été fait avant. C'étaient des ateliers qu'on a fait sur trois jours, sur trois jours on faisait les cinq ateliers parce qu'il fallait que chaque partenaire le fasse (on l'a fait deux fois). Et à chaque fois avant qu'on commence l'atelier on a pris entre guillemets le pouls de ces différents publics pour voir comment ils étaient par rapport à ça, et puis au fur et à mesure de l'atelier il y avait à chaque fois des évaluations collectives et individuelles qui ont été réalisées, et à la fin voir comment finalement le positionnement, l'approche, les différents apprentissages ont été effectivement acquis. Et c'est grâce à ça aussi qu'on a pu voir qu'il y avait réellement un nouveau paradigme sur quels types d'apprentissages et de positionnement on voulait avoir sur ces migrants. » (Projet D)

L'évaluation consiste à questionner en quoi le projet a répondu aux objectifs visés. Ainsi, les travailleurs de jeunesse nomment leurs besoins (manque de compétences, principalement en termes de méthodes et d'informations) et évaluent la plus-value du projet dans leur pratique. L'évaluation se déploie dans une démarche participative et inclusive.

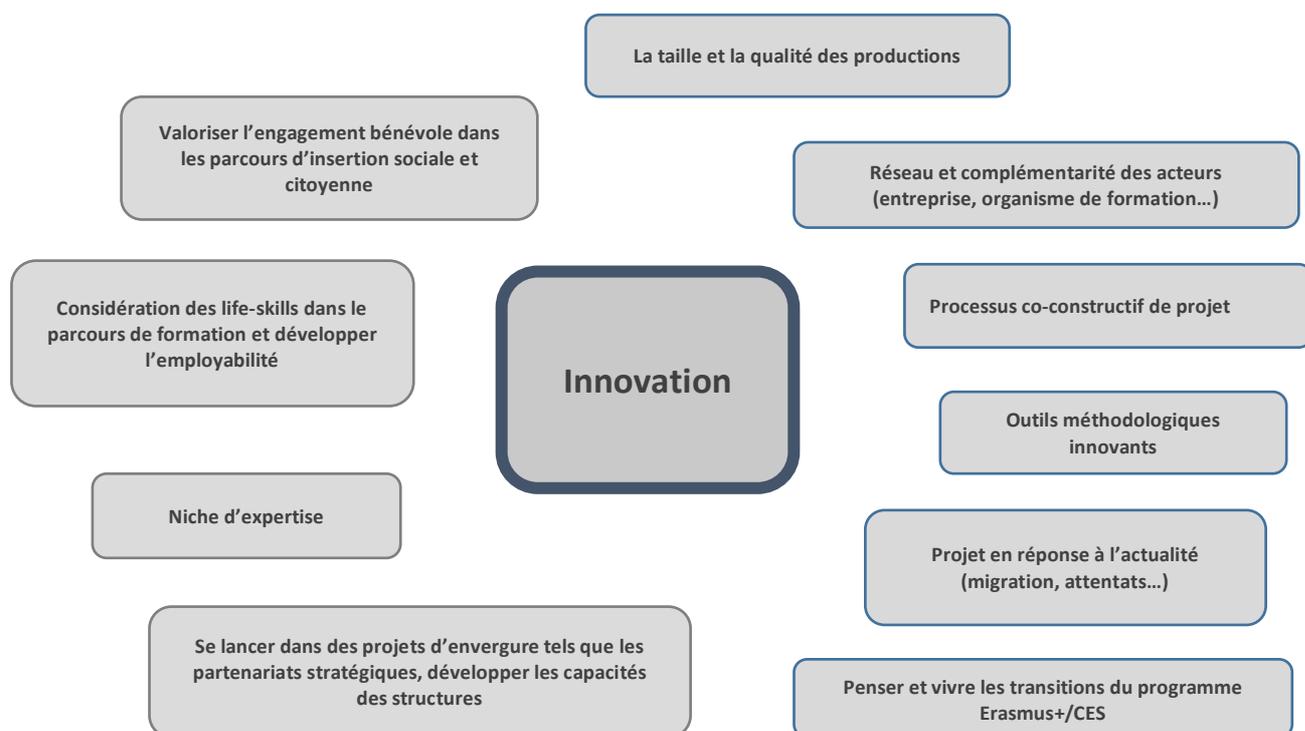
« Donc en fait les outils qui ont été mis en place par l'évaluatrice ils ont été mis en place en commun, c'est-à-dire ensemble on a dit comment nous on fait pour pouvoir s'approprier cet outil-là. Ils ont été amendés un petit peu pour pouvoir être au plus près de la réalité du terrain. Il y avait des outils qu'elle utilisait qui étaient trop on va dire théoriques, etc., qui permettaient pas en l'état actuel de pouvoir avancer. Donc on a vraiment mis en place cette évaluation à travers ces indicateurs ensemble, avec effectivement à chaque fois... je peux pas vous dire précisément, mais on se parlait chaque mois, parfois plus quand il y avait besoin d'avoir différentes informations ou qu'il y avait des questionnements sur comment faire, etc. Donc non on a vraiment élaboré cette grille d'évaluation ensemble, avec évidemment bien sûr la supervision de l'évaluateur. » (Projet D)

Les retours des participants s'affinent lorsque les expérimentations s'effectuent sur des périodes d'accompagnement. Lorsque les expérimentations sont organisées sur des journées entières, les données quantitatives sont davantage mobilisées. Lorsque les participants ne sont pas remobilisés sur le projet et dans la démarche d'évaluation, les impacts à court, moyen et long terme ne peuvent être explorés.

La compétence d'agilité est nécessaire pour assurer l'évaluation du fonctionnement du partenariat et de l'évolution du projet et ainsi s'adapter au fur et à mesure du déroulement du partenariat de manière à garder le cap sur les objectifs.

## Les enjeux de l'évaluation, les interviewés et le questionnement de l'innovation

Les enjeux de l'évaluation de partenariats stratégiques résident dans la capacité à mesurer le caractère innovant et la reconnaissance d'une « bonne pratique ». Lorsqu'il s'agit de questionner l'innovation, voici le panel des dimensions décrites lors des entretiens :



Lorsque les projets se sont déroulés comme prévu, leur aboutissement confirme l'effet innovant entrepris. Bien que la cohérence (entendue comme le critère OCDE, voir encadré 2, p. 44) ne soit que peu évaluée pour affirmer le caractère novateur des projets menés, les actions sont jugées innovantes *a minima* par les individus et les territoires impliqués avec les structures partenaires. Dans le programme à venir, les annonces définissent une volonté d'innovation par de nouvelles pratiques développées par la capitalisation de démarches et méthodes existantes en induisant une recherche plus accrue des ressources actuelles.

L'évaluation de pratique « de qualité » est assurée par :

- la satisfaction des participants, donc à l'échelle des individus ;
- la réponse donnée aux besoins initialement visés par le projet, donc à l'échelle des structures ;
- les effets perceptibles à l'échelle des territoires.

En écho aux effets recherchés définis dans le guide, les pratiques élaborées dans le cadre de partenariats stratégiques tendent à être « bonnes » par cette recherche d'effets aux trois échelles. Ainsi, lorsqu'elles favorisent l'atteinte de groupes cibles spécifiques (communauté rom, migrants...), de nouvelles méthodes de fonctionnement (organisation managériale, outils mobilisés, etc.), de développement de compétences (formation, expérimentation d'outils, etc.) ou encore de nouvelles pratiques de réseaux ou de politique de jeunesse sur les territoires, ces actions sont jugées efficaces et cohérentes.

En développant leurs capacités de coordination de projet, les structures ont de fait amélioré leur faculté à travailler à l'échelle européenne. En revanche, la durabilité et l'exemplarité de « bonnes pratiques » à dupliquer ne peuvent être évaluées puisque la temporalité de ces projets ne permet de mesurer qu'un impact à court terme. De plus, cette définition se doit d'être contextualisée à l'échelle des territoires d'expérimentation. De fait, nommer ces « bonnes pratiques » signifie leur accorder un caractère inspirant pour les projets à venir.

## 4. Les effets démontrés

De l'évaluation découle la démonstration des effets produits par les activités du projet et du projet en lui-même. Une corrélation existe entre le périmètre d'évaluation et les effets démontrés. Les démarches évaluatives mettent le projecteur sur des effets plus que d'autres. Ainsi le regard se porte plus souvent sur les effets à l'échelle des structures et des travailleurs de jeunesse que sur les jeunes ou le territoire. Les structures abordent l'évaluation quant à leur fonctionnement interne et l'effet bénéfique pour les travailleurs de jeunesse. Nous n'avons que très peu de témoignages portant sur la mesure de l'effet sur les bénéficiaires finaux.

### Plus d'effet sur les structures et les partenaires...

Les cibles prioritaires sont les travailleurs de jeunesse par des actions de formation, des plateformes visant à obtenir des ressources, la mise en réseaux, des outils ou encore des événements de dissémination. En reprenant les effets recherchés annoncés dans le guide du programme Erasmus+ actuel (en gras), voici quelques exemples illustrant leurs attentes.

- **des approches innovantes pour atteindre leurs groupes cibles, des exemples** : de jeunes migrants impliqués dans une démarche méthodologique basée sur l'approche culturelle et citoyenne ; ou encore la communauté rom qui est invitée à échanger et promouvoir sa culture grâce à la création d'un

répertoire de 100 films produits par des réalisateurs de la communauté et la formation à l'animation par les médias de travailleurs de jeunesse. Les méthodes produites sont jugées innovantes puisqu'elles ont permis de développer les activités de la structure.

- **mise en place d'un environnement plus moderne, dynamique, engagé et professionnel dans l'organisation** : pour les novices des projets européens, le fait de travailler avec des partenaires qui n'ont pas la même nature d'activité et une perspective culturelle de la thématique partagée différente est une expérimentation concrète de la complémentarité dans un projet coconstruit. Pour les plus expérimentées, des ajustements s'observent grâce à l'inspiration des partenaires dans le management des équipes, le développement d'un réseau local suscité grâce au projet européen avec des acteurs de domaine variés (entreprises, écoles...).

- **amélioration de la capacité et du professionnalisme nécessaires pour travailler au niveau européen/international** : développement de la compétence et donc de la compréhension des enjeux de la démarche d'évaluation, la compétence de coordination de projet à l'échelle européenne (les partenariats stratégiques sont perçus comme l'étape supérieure à la suite de la coordination de projets de mobilité) ou encore de façon très pragmatique : apprendre à remplir un formulaire Erasmus+ avec son langage pédagogique et sa rigueur administrative.

Les évaluations traduisent majoritairement pour les travailleurs de jeunesse des effets liés aux structures. Par les formations développées lors du projet ou par la création des productions intellectuelles, les professionnels ont développé des compétences et grâce à la démarche d'évaluation leurs apprentissages sont conscientisés. Les changements observés sont dans l'appréhension même des thématiques grâce à l'échange interculturel mené avec les partenaires, les fonctionnements de structure (organisationnels ou liés au réseautage local). L'évaluation met aussi l'accent sur le coût financier et en termes de ressources humaines du projet. Les projets KA2 ne sont pas « rentables », mais les bénéfices qui peuvent en être retirés se retrouvent dans l'intensité du partenariat et de l'expérience humaine ainsi que dans la notoriété apportée à l'échelle régionale. Pour les structures qui œuvrent à échelle européenne, l'impact transversal est le renforcement des partenariats et l'approfondissement de leur expertise. Ainsi la pérennité réside dans le développement de projets Erasmus+. Pour les structures qui agissent à une échelle plus locale, la pérennité du projet est dans la mobilisation et le partage des productions intellectuelles avec les partenaires locaux.

En creux, les changements sont plus diffus – voire moins significatifs – dans le domaine du travail de jeunesse pour les organisations spécialisées dans les projets européens. L'impact est restreint aux partenaires du projet. Cependant, l'hyperspécialisation de ces structures dans les projets européens les rend très compétentes dans l'écriture de projet, dans la promotion de ces projets auprès des partenaires locaux et des jeunes, ainsi que dans la facilitation du bon déroulement du projet européen.

## ... et sur les travailleurs de jeunesse, leviers dans une démarche de professionnalisation

La professionnalisation des travailleurs de jeunesse dans le secteur de la mobilité européenne et internationale des jeunes est un enjeu crucial<sup>21</sup>. Le renforcement des compétences et des connaissances des travailleurs de jeunesse à l'échelle européenne constitue un enjeu important pour développer la mobilité internationale chez les jeunes, élargir son accessibilité et garantir la qualité des actions. Ce sont précisément les objectifs des partenariats stratégiques KA2. Les travailleurs de jeunesse se forment principalement « sur le tas », dans le cadre de séances de formation collectives relativement courtes et d'un accompagnement individualisé portant essentiellement sur le dépôt des demandes de subventions. Ces actions permettent rarement d'assurer la pleine autonomie des porteurs de projets dans leurs démarches et dans la construction de partenariats au niveau européen ni de miser sur des effets positifs espérés par les jeunes en termes d'acquisition de compétences, de connaissances et d'aptitudes à l'international, valorisables, par la suite, dans leur parcours. En France, les formations initiales diplômantes telles que le diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEP) ou le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) portent très peu sur la mobilité internationale. De plus, lorsque les travailleurs de jeunesse parviennent, malgré ces obstacles, à investir des projets de mobilité internationale, ils peinent à faire reconnaître leur expérience en ce domaine.

### **Effets recherchés à l'échelle des individus (jeunes, travailleur-se-s de jeunesse, responsable des structures)**

- **Amélioration du sens de l'initiative et de l'entrepreneuriat** : de nouvelles approches et des outils sont produits à travers les productions intellectuelles dans une dimension innovante.
- **Amélioration des compétences en langues étrangères** : la communication avec les partenaires en anglais dans le cadre d'un projet explorant une thématique précise implique de chercher à se comprendre dans la dimension linguistique et dans la complémentarité des perspectives culturelles.
- **Amélioration des compétences numériques** : le travail de production intellectuelle et de coordination est lié à une utilisation efficace d'outils numériques.
- **Meilleure compréhension et réactivité face à la diversité sociale, ethnique, linguistique et culturelle** : la gestion des aléas et de la dynamique de groupe entre les partenaires nécessite de considérer les diversités en présence.
- **Amélioration des compétences nécessaires à l'employabilité et à la création d'entreprises (y compris d'entreprises sociales)** : la notoriété du partenariat stratégique européen est un avantage.
- **Participation plus active à la société** : l'implication nécessaire pour la thématique d'intérêt général est induite.
- **Attitude plus positive vis-à-vis du projet européen et des valeurs de l'Union européenne** : démonstration vécue des avantages du travail avec les partenaires européens et de la complémentarité reliée par des valeurs européennes communes.

---

<sup>21</sup> Labadie F., Talleu C., 2015, « Deux défis pour agir dans le champ de la mobilité internationale non formelle », *Cahiers de l'action*, n° 44, p. 81-88.

- **Compréhension accrue et plus ample reconnaissance des compétences et des qualifications en Europe et ailleurs** : ce point n'est pas abordé dans les témoignages recueillis.
- **Amélioration des compétences, en fonction du profil professionnel des participants (enseignement, formation, animation socio-éducative, etc.)** : dans la plupart des projets, des actions de formation à destination des travailleurs de jeunesse visent le développement de nouvelles compétences en lien avec la thématique du projet.
- **Meilleure compréhension des pratiques, politiques et systèmes rencontrés dans les domaines de l'éducation, de la formation ou de la jeunesse d'un pays à l'autre** : dans la phase de rencontre des partenaires, une approche comparée pour mieux comprendre les contextes et les enjeux de chaque partenaire est mise en œuvre.
- **Meilleure compréhension des interconnexions entre, respectivement, l'enseignement formel, l'enseignement non formel, la formation professionnelle, les autres formes d'apprentissage et le marché du travail** : cet effet est dépendant de la thématique du projet puisque plusieurs projets sont développés uniquement entre structures de l'éducation non formelle alors que d'autres sont des consortiums plus diversifiés avec des objectifs d'employabilité plus directs.
- **Amélioration des opportunités de développement professionnel** : par la potentielle montée en compétence et la notoriété des partenariats stratégique.
- **Motivation et satisfaction accrues dans leur travail quotidien** : l'intensité des partenariats stratégiques nécessite pour beaucoup une implication forte en tant que professionnel et, à différents degrés, en tant que personne. Les rencontres et la qualité des productions développées sont de puissants leviers à la motivation et à la satisfaction.

Le potentiel des effets produits par une implication dans un projet de partenariat stratégique est conséquent, mais deux nuances sont à apporter :

- les travailleurs de jeunesse au sein de la structure coordinatrice sont les plus investis et les bénéficiaires directs de ces effets ;
- les travailleurs de jeunesse expérimentés ont déjà développé de nombreuses compétences citées ci-dessus.

Les personnes investies et prêtes à mettre en place des partenariats stratégiques ont nécessairement déjà développé de nombreuses compétences susmentionnées, une capacité de compréhension importante, notamment sur la thématique consacrée, et des attitudes positives vis-à-vis de l'Europe et du partenariat.

Les travailleurs de jeunesse sont majoritairement le public cible des projets. Le projet européen indique qu'un besoin d'innovation et/ou de partage de bonnes pratiques était nécessaire. Ainsi une remise en question de leur pratique s'impose et de nouveaux apprentissages s'opèrent. Dans le caractère comparé des projets européens, les travailleurs de jeunesse envisagent d'autres façons de travailler et les échanges facilitent une ouverture à d'autres conceptions. Par exemple, la dimension européenne a permis, notamment en comparant la situation de chaque pays partenaire vis-à-vis de la radicalisation religieuse et politique, aux acteurs d'un projet sur cette thématique de mieux s'informer, se former et former les autres sur ces questions et de mieux comprendre la situation en France.

« Moi, ce qui m'avait frappée, c'est qu'on voit bien... l'Italie... les pays n'ont pas été impactés de la même manière puisqu'ils ont pas eu forcément des attentats sur leur sol. Et ça, ça change tout. C'est-à-dire que les pays qui ont été victimes d'attentats, ils ont un positionnement différent, avec toute la question de l'immigration. Et je trouvais intéressant, enfin moi ce que j'avais perçu, c'est je voyais très bien, par exemple, sur l'Italie, le Portugal, qui ne sont pas des terres d'accueil, c'est-à-dire que dans ces pays-là, on est plutôt des pays d'expatriation. C'est-à-dire qu'on va partir pour chercher du travail ailleurs... c'est des populations qu'on va retrouver en France, Italiens, l'immigration italienne, l'immigration portugaise. Et donc on voit bien que du coup, ça modifie la manière de penser le religieux. Ils étaient même très étonnés. Ils se disent : "Ben nous, c'est pas vraiment les questions que... auxquelles on s'intéresse, puisque oui, mais..." Parce que je pense qu'ils sont pas impactés de la même manière que nous, du fait aussi d'une histoire qu'ils expliquent très bien. Et je pense que nous... ces travailleurs sociaux, jeunesse, doivent absolument avoir connaissance de ça. » (Véronique, Projet G)

La dimension européenne a permis aux acteurs d'échanger des bonnes pratiques avec leurs partenaires européens et de les appliquer concrètement dans le cadre de leur formation de travail social.

« Par exemple, les Pays-Bas par exemple, ils ont l'air plus tolérants, donc ils ont plus de facilité pour créer des situations de dialogue, de discussions et de débats. Par exemple, on a appris plein de techniques avec eux sur l'organisation de discussions collectives. Et puis après, vous avez le problème en Italie, c'est que moi, je suis allé en Italie, je suis allé à Bergame, mais à Bergame, la région, elle est dirigée par l'extrême droite. Ah oui, l'Italie, terre catholique, et Bergame où il y avait l'extrême droite. Donc du coup, ils abordaient les choses différemment. Et notamment... alors il y avait un problème, parce que la région était d'extrême droite, et la ville, on va dire, centre droit, essayait de créer du dialogue interreligieux, mais elle était bloquée par la région. Et après, vous aviez l'Espagne où là, vous étiez en Catalogne. En Catalogne, et alors eux aussi, ils travaillaient beaucoup sur l'interreligieux, et par exemple, ils avaient inventé un calendrier des fêtes religieuses. Et voilà... et puis après, ils organisent aussi des visites de lieux de culte, mais ils faisaient ça depuis... ils faisaient ça depuis quelques années déjà. » (Pierre, Projet G)

Certains porteurs de projet ont renforcé leurs compétences. Plusieurs enquêtés évoquent les difficultés à bien maîtriser la langue de travail du partenariat, en l'occurrence l'anglais. D'autres parlent, au contraire, de véritable « montée en compétence » au niveau linguistique, mais également en termes de gestion de projet. Un gain de légitimité professionnelle est évoqué grâce à l'expérimentation vécue à travers le projet dans l'utilisation de nouveaux outils et à la notoriété du projet européen.

Des communautés de praticiens ont été observées par les structures, les réseaux se renforcent et valorisent l'innovation et les bonnes pratiques qu'ils appliquent. L'intensité du projet est vécue professionnellement et personnellement, ainsi les personnes impliquées ont des liens forts et pour beaucoup vont souhaiter travailler de nouveau ensemble. À l'inverse, lorsqu'une personne change d'emploi, le suivi du projet devient difficile, car les tuilages (quand ils ont lieu) n'offrent pas toute la dimension personnelle. La charge importante de travail, les communications régulières et le moment de vie informel partagé lors des mobilités intensifient les relations entre les partenaires.

Pour les travailleurs de jeunesse, les effets de leur participation sont conscientisés, car transférés au niveau de leur pratique régulière. Ainsi des méthodes sont appliquées dans le cadre de formations pour les migrants ; des modules de formation pour lutter contre la radicalisation sont enseignés aux travailleurs sociaux. Les travailleurs les plus impliqués dans les projets peuvent devenir très compétents dans l'écriture de projet, dans la promotion de ces projets auprès des partenaires locaux et des jeunes, ainsi que dans la facilitation du bon déroulement du projet européen (gestion de projet).

Pour finir, la dimension innovante de ces projets est aussi source de développement de la professionnalisation par le travail collaboratif entre les partenaires, entre ces professionnels qui ont l'opportunité de créer et de développer ensemble.

Il y a donc dans cette professionnalisation par l'innovation une partie de transmission autre que celle de l'imitation, mais bien dans la construction chez l'autre de compétences nouvelles acquises par des voies différentes liées au langage ou à l'écriture sur la pratique, dans des situations d'échanges et d'analyses variées et propres à conduire l'autre vers l'acquisition continue de compétences transversales.

En continuant sur cette idée, nous pourrions dire que ce n'est pas le savoir que le sujet possède sur son action qui s'accroît dans l'innovation, mais l'adéquation de l'action elle-même. C'est parce que l'innovateur ne sait pas encore où il va aboutir qu'il rend son action plus pertinente au terrain. Ce n'est pas sa conscience, sa volonté rationnelle qui dirigent, mais l'intuition de l'instant, autre compétence forte de l'innovateur : la détection des horizons du possible. Dewey écrivait, pour définir cette ouverture à de nouvelles façons d'agir : « la leçon du pragmatisme n'est pas d'utiliser la pensée pour atteindre des buts déjà donnés soit dans le mécanisme du corps, soit dans celui de l'état présent de la société, mais d'utiliser l'intelligence pour libérer et libéraliser l'action » (1917, p. 43) ; ce qui constituait, en quelque sorte, une théorie de la créativité spécifique de l'innovation.

L'innovation ne vit pas de manière abstraite, isolée ; elle a besoin pour survivre de l'acceptation, ou du moins du *modus vivendi* de la collectivité dans laquelle elle s'implante. La pensée réflexive ou argumentative, placée au sein du collectif, développe non seulement la connaissance sur le processus d'innovation par l'innovateur même, mais des compétences de gestion des conflits, de négociation et de construction de compromis<sup>22</sup>.

Ainsi, le potentiel de développement de nouvelles compétences et de structuration de nouvelles façons de travailler à l'échelle européenne et avec une approche transversale en matière d'éducation est conséquent.

## 5. L'effet sur les jeunes, l'effet invisible

L'impact des partenariats stratégiques sur le territoire et au bénéfice des jeunes est peu visible. Cette situation reflète les fréquentes faiblesses des projets : un contact lointain avec les jeunes et le territoire. La temporalité des projets rend difficile en effet d'évaluer cet impact qui nécessiterait une mesure à moyen et long terme. En termes d'innovation et d'échange de bonnes pratiques, les partenariats stratégiques de cette étude ont moins porté sur les effets sur les jeunes, l'ancrage local et le développement du tissu local autour du travail de jeunesse que sur un échange de pratiques sur la gestion de projets et le montage de projets européens. S'il semble qu'il soit difficile de réellement mesurer les effets concrets des projets sur les jeunes, c'est en partie parce que ces derniers n'ont pas participé à la construction de ces projets et des partenariats. Ils sont restés des « cibles » et non pas des acteurs de ces partenariats, au moins dans la conception de ceux-ci. En effet, les jeunes sont souvent les bénéficiaires finaux indirects. Dans les projets enquêtés, les bénéficiaires directs sont les travailleurs de jeunesse (formateurs, travailleurs sociaux, étudiants dans le domaine concerné, élus...). Il nous est donc difficile de rendre compte de l'effet des projets sur les jeunes. Cependant, plusieurs projets

---

<sup>22</sup> Cros F., « 8. L'innovation en éducation et en formation : topiques et enjeux », Norbert Alter éd., *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. La Découverte, 2002, p. 211-240.

évaluent un changement dans le positionnement vis-à-vis de l'accompagnement des jeunes sur une thématique ou en termes de posture. Ainsi les jeunes semblent être accompagnés de façon plus compétente sur certaines thématiques et avec des outils spécifiques ou grâce à des projets revêtant une dimension éducative et recherchant l'engagement des jeunes de façon plus intentionnelle.

Certains projets ont permis aux jeunes de s'impliquer pleinement et de se saisir des services et des opportunités proposés par les structures. Lorsque les jeunes sont impliqués directement dans les projets et en collaboration avec les travailleurs de jeunesse, leur engagement est valorisé et ils deviennent des ambassadeurs forts des outils produits. Cependant, la plupart des projets ne proposent pas d'action ou de productions intellectuelles à destination directe des jeunes. Les mobilités sont plus souvent pour les partenaires et des travailleurs de jeunesse. La coconstruction avec les jeunes est très peu mise en place. C'est d'autant plus difficile lorsque les structures ne travaillent pas régulièrement avec des jeunes. La structuration pérenne d'une démarche collaborative avec les jeunes dans les projets menés est un effet indirect montrant l'innovation et l'ancrage de bonnes pratiques dans le domaine du travail de jeunesse. L'entretien collectif mené avec une équipe des services jeunesse et prévention d'une ville témoigne du potentiel de changement généré même en tant que bénéficiaire indirect du projet. L'effet de l'engagement à un projet européen est démontré à plusieurs niveaux :

- le travail entre les services (travail sur une thématique transversale) ;
- l'implication des jeunes tout au long du projet (démarche de coconstruction) ;
- l'évolution de la conception du travail de jeunesse avec une appétence pour travailler autour de thématiques et de projets « fils rouges » englobant plusieurs événements (changement de pratique à long terme) ;
- le travail avec de nouveaux partenaires locaux ;
- la conscience de l'aspect formatif de cette expérience.

De façon concrète, pour ces travailleurs de jeunesse novices dans les projets européens et pour les jeunes impliqués, les compétences visées dans les effets recherchés à l'échelle des individus (cf. guide du programme) sont effectivement développées, ou au moins mobilisées. Les jeunes ont été pleinement impliqués tout au long du projet, les effets sont donc importants et leur participation à l'évaluation leur fait prendre conscience de cette évolution.

Lorsque les jeunes ont participé à une mobilité, la valorisation de leur engagement et de la démarche collaborative est volontaire. Les effets de la mobilité internationale sur les jeunes ont déjà été étudiés. L'effet principal de ces programmes, notamment les programmes « Jeunesse », « Jeunesse en action » et « Erasmus+/Jeunesse en action », est le développement d'une citoyenneté européenne chez les jeunes ainsi que d'un intérêt pour les questions européennes. La participation à un programme de mobilité internationale est donc pour eux une expérience très intense qui les transforme et leur confère des savoirs et des compétences interpersonnelles et culturelles ainsi que des compétences linguistiques. Ces programmes ouvrent des perspectives et des horizons, notamment dans le domaine professionnel, chez les jeunes qui y ont participé.

En résumé, les projets de partenariats stratégiques sont ambitieux en termes d'effets sur les structures, les individus et les territoires. Pour les acteurs impliqués au cœur du projet, les effets sont nombreux et conscientisés grâce à une évaluation tout au long du projet. Les compétences développées sont liées à la gestion de projet, mener un partenariat stratégique est perçu comme une évolution positive des compétences de structures œuvrant dans les projets européens. Ensuite les thématiques sont investies

intensément pendant deux années et l'expertise des acteurs est décuplée par l'effet de comparaison européenne et par le passage à l'écriture et à la conception pédagogique imposé par les productions intellectuelles. En ce sens, les effets sur les acteurs impliqués au cœur du projet sont importants et marquent les individus professionnellement et personnellement. Cependant, la mesure est plus difficilement perceptible pour les bénéficiaires « périphériques » qui ont participé à une formation ou un événement et encore moins pour des « *followers* » mentionnés dans les rapports finaux. Ce point permet d'entamer la transition avec la partie suivante et les difficultés qui peuvent être rencontrées dans la pérennisation des effets des projets. Un rapport d'échelle s'observe : plus le nombre de personnes pleinement investies (connaissances sur la thématique, utilisation des outils développés) est important, plus les effets perdureront à la suite du projet. Lorsque les projets ont formé une « communauté », surtout à l'échelle territoriale locale, la durabilité des effets est plus importante. C'est observable aussi lorsque les partenaires du projet vont être amenés à travailler de nouveau ensemble. Sans ces conditions, les effets sont difficilement mesurables sur les participants éphémères et, bien souvent, sur les jeunes, car l'implication de ces derniers est plus diffuse. En somme, plus les personnes sont investies au cœur du projet plus celui-ci leur est bénéfique.



## VI. Valorisation et pérennité des projets

Les productions intellectuelles ont-elles un impact à long terme ? Les plateformes et les événements de dissémination sont les deux moyens mobilisés pour informer sur le projet mis en œuvre dans le cadre du partenariat stratégique et partager les productions intellectuelles.

### 1. Le risque des plateformes « fantômes »

La plupart des productions intellectuelles sont diffusées sur des plateformes numériques. Cependant celles-ci ne sont plus toujours accessibles ou ne sont plus actualisées une fois le partenariat stratégique achevé. Leur fréquentation est bien souvent limitée si la structure n'en fait pas elle-même un usage régulier. Plusieurs obstacles à la pérennité des plateformes et de façon plus générale à la dissémination des productions intellectuelles sont mentionnés :

- le manque de financement sur du long-terme ;
- la qualité et la transférabilité des outils produits ;
- une inadéquation aux besoins locaux ;
- des travaux déjà obsolètes ;
- des efforts maintenant concentrés sur de nouveaux projets voire sur une seconde étape du projet finalisé.

Lorsque les structures les utilisent encore régulièrement lors de formations qu'elles dispensent par exemple, les productions sont valorisées et diffusées. Si les porteurs de projets ne les mobilisent plus, elles deviennent rapidement invisibles.

Les acteurs mentionnent un manque de stratégie nationale pour diffuser les productions intellectuelles, l'agence nationale ne fait pas automatiquement la compilation des productions par thématique pour en faciliter la diffusion et la remobilisation. Ce travail est nouvellement amorcé par thématique (valorisation des compétences) et semble nécessaire pour faciliter la diversification ou l'approfondissement des nouveaux projets.

Certains osent questionner la qualité des productions intellectuelles, l'injonction à la production et au respect de la temporalité impartie ne permettant pas toujours la création d'outils ou d'informations de qualité. De plus, la majorité des acteurs interviewés témoignent du surnombre de plateformes créées lors de projets européens rendues rapidement obsolètes et qui restent très peu connues des publics. Cependant, les nouveaux partenariats stratégiques continuent d'en créer et n'investissent pas plus dans la diffusion massive de leurs outils partagés. Lorsque les acteurs se servent encore aujourd'hui des outils produits, c'est que la dimension d'innovation est partagée par le territoire ou le réseau d'acteurs concernés. Dans la démarche du projet, ces acteurs ont été associés pour mobiliser les outils produits et la pertinence, en termes de réponse à un besoin, était établie conjointement.

Dans le cadre d'un projet, les partenaires ont pensé à réaliser un guide, en français et en anglais, dédié aux travailleurs de jeunesse et aux responsables des aspects relatifs à la formation qui a vocation à être réutilisé par d'autres travailleurs de jeunesse, et ce en deux versions : une plus exhaustive avec des fiches

ressources, et l'autre plus synthétique. L'effort d'accessibilité pour de futurs lecteurs est indiscutable, mais il semblerait que la communication a été sous-estimée et la diffusion par conséquent restreinte.

« C'est dommage qu'on ait pas réussi à avoir une audience plus large pour ces productions intellectuelles, parce que c'est une part importante du budget. Et j'ai un peu l'impression qu'on fait partie de ces projets qui prêtent le flanc à la critique des aides européennes où il y a beaucoup d'argent qui est investi pour produire des choses qui, finalement, ne vont pas servir à grand monde. Et ça franchement, enfin c'est une déception personnelle, pour moi. C'est un peu un échec personnel de pas avoir réussi à produire des outils qui sont... enfin, à donner plus de visibilité à ces outils. » (Projet B)

Aujourd'hui, pour assurer la pérennité des productions, les structures peuvent proposer un accès payant à leur plateforme pour financer les dépenses nécessaires. Une autre pratique est de réserver les productions à un cercle de partenaires réduit, afin de contrôler les dépenses et de récompenser l'effort mené. Ces pratiques questionnent les mécanismes de diffusion de bonnes pratiques et d'innovation dans le domaine.

*In fine*, les travailleurs de jeunesse parlent d'outils en surnombre et de ce fait difficilement lisibles. De plus, une reconnaissance de la pertinence de l'outil s'établit lorsque les utilisateurs sont impliqués dans sa phase de création ou, du moins, formés pendant le projet à l'utiliser en comprenant la plus-value apportée. Il est très fréquent que l'implication plus vaste de nouveaux utilisateurs ne soit pas assurée, que le partenariat se détende suite au projet et que les outils ne soient pas mobilisés régulièrement par les structures membres du projet. Ainsi, la continuité de la mobilisation des productions intellectuelles est un enjeu fort. L'effet du *turn-over* des travailleurs de jeunesse au sein des structures peut aussi avoir un impact fort, induisant un délaissement des productions intellectuelles reposant sur l'implication de la personne au moment du projet KA2.

## 2. Événements de dissémination

Les événements de dissémination sont une pratique commune au sein des partenariats stratégiques. Pour les projets les moins implantés sur le territoire, ces événements sont plus difficiles à organiser (invitations moins suivies, événement partagé, mais sans changement significatif...). La mesure des suites données à ces événements de clôture n'est pas prise en compte puisque la fin du projet signifie aussi l'arrêt des financements. Dans leur témoignage, plusieurs interviewés concèdent qu'ils ont des difficultés à communiquer et à promouvoir efficacement leurs projets. Leurs compétences en communication peuvent être faibles et ce travail est chronophage. Ainsi, plusieurs questions apparaissent : est-ce une compétence à viser pour des travailleurs de jeunesse ? Plus largement, comment assurer la transférabilité des productions intellectuelles et des bonnes pratiques ? Plusieurs pistes sont énoncées :

- l'aide de l'Agence à l'échelle nationale pour communiquer les productions intellectuelles et bonnes pratiques à disséminer au service des travailleurs de jeunesse ;
- l'assurance que les modules de formation développés dans les projets puissent être redispensés au sein de programmes de formation déjà existants ;
- investir des « ambassadeurs » de ces projets qui soient des jeunes, des travailleurs de jeunesse et/ou des structures locales et européennes.

Encore une fois, les principaux obstacles à la transférabilité des productions intellectuelles et à la dissémination de bonnes pratiques surviennent lorsque :

- on constate un *turn-over* des professionnels investis ;

- la structure ne mobilise plus les productions dans son activité centrale ;
- les structures dépendent des financements européens et doivent s'inscrire dans une démarche de projet continue sans avoir le temps ni les ressources pour assumer les phases de dissémination sur les territoires et de mobiliser leur production.

### 3. Les formations

En effet, lorsque les structures réutilisent dans leurs formations, dans leurs actions quotidiennes les productions intellectuelles développées, l'impact prend de l'ampleur dans le temps et dans le nombre de bénéficiaires finaux. Le projet, et notamment sa dimension européenne, est au service des travailleurs de jeunesse, et ce, dans leurs actions régulières.

« En termes de modules de formation, d'abord, y a eu des créations de modules sur Internet. C'est-à-dire que là, c'est quand même une énorme innovation, les travailleurs sociaux peuvent aller directement se former sur ces questions-là quand ils accompagnent des jeunes. Donc ça a été construit dans ce sens-là, donc je trouve que c'est vraiment c'est très riche, et puis ça donne une visibilité à ce sujet. C'est-à-dire que, avec Internet qui est quand même un diffuseur énorme, là, du coup, les professionnels ont des lieux ressources Et là, je trouve ça vraiment extrêmement important. Nous, ici, au projet G, on institutionnalise les modules de formation. Ils sont inscrits dans la formation des travailleurs sociaux. Ils sont... alors beaucoup là, les assistants sociaux, les éducateurs spécialisés. Mais on a également un module de formation pour tout ce qui est formation continue. Donc on donne une vraie place à cette question à la fois de laïcité, du religieux, de la radicalisation et de l'ouverture internationale, puisque du coup, ça permet aussi de s'appuyer sur l'idée qu'on a travaillé avec d'autres pays sur ces questions-là et qu'on n'est pas restés fermés là-dessus. » (Véronique, Projet G)

Ainsi, des méthodes sont appliquées dans des formations pour les migrants, des modules de formation pour lutter contre la radicalisation sont enseignés aux travailleurs sociaux ou encore des pratiques communes de volontariat éclairées par l'écriture d'un guide de bonnes pratiques. Cependant, une variation entre les productions intellectuelles annoncées et celle(s) réalisée(s) s'observe. Plusieurs difficultés à tenir les objectifs sont énoncées telles que :

- les compétences numériques ;
- la temporalité ; l'échéance est courte et l'actualité mouvante ;
- l'accessibilité, la gestion de la médiation des espaces de conversation ou encore la nécessité d'accompagnement.

« Et du coup, on a un petit peu revu le contact avec les entreprises, en disant que les jeunes, effectivement, n'allaient pas contacter tout seuls les entreprises, mais que c'étaient [hésitations] les entités sociales qui allaient contacter justement les entreprises. Donc une fois que l'entité sociale avait coconstruit un peu ce projet de mobilité avec les jeunes ou quand il y avait des jeunes intéressés à la mobilité, l'entité sociale avait tranquillement la possibilité de rentrer dans la plateforme, de voir toutes les entreprises qui étaient inscrites dans la plateforme et de prendre contact, en fonction justement des critères qu'ils avaient vus, des paramètres qu'ils avaient vus un petit peu avec le profil du jeune. C'est exactement cela.

C'était vraiment un processus un peu plus complexe qu'on a mis en place. D'ailleurs, on essaie toujours aussi de faire [hésitations] des mises à jour de la plateforme et de la garder vivante et d'essayer de voir ce qui ne marche pas, [rires] ce qui marche très bien... On y est toujours derrière, sur ça. C'est pour cela que je vous dis que le fait de mettre un ensemble un réseau d'acteurs assez

important, cela a été vraiment hyper important, parce que quand même, il y a un réseau d'acteurs. On a inséré, on a touché plus d'une centaine de jeunes, 90 entreprises, un nombre assez intéressant d'entités sociales [hésitations] justement les entités sociales qui sont dans le partenariat. Donc ça, c'est très intéressant, le travail de mise en réseau, c'est très intéressant.

La réalisation de la première production intellectuelle de la plateforme, cela a été un petit peu [hésitations] compliqué, mais à la fin, on est arrivés à un outil qui est quand même intéressant et qui permet vraiment [hésitations] de favoriser tout le travail de mise en réseau justement qu'on avait fait au départ parce qu'on a quand même inséré tous les acteurs dans la plateforme.

Donc, aujourd'hui, une entité sociale qui s'inscrit dans la plateforme a la possibilité de voir justement toutes les entreprises qui sont dedans. C'est intéressant. » (Projet C)

Il y a pour la plupart des projets étudiés des variations entre les productions intellectuelles annoncées dans les dossiers de candidature retenus et celles réalisées en fin de projet. Parce que les productions intellectuelles annoncées sont, au départ, des constructions abstraites et des projections, elles finissent concrètement par être en décalage par rapport aux objectifs de départ.

« Et cette idée-là, quand elle a été présentée aux participants du programme, elle a été considérée comme pas vraiment pertinente pour des porteurs de projets comme eux. Et comme on voulait les impliquer au maximum, on leur a proposé de créer des groupes de réflexion pour revoir la définition de ces productions intellectuelles, de manière à ce qu'elles puissent être plus proches des besoins de terrain que, eux, semblaient identifier en tant que bénéficiaires. Et donc ça, ça a été la première étape. C'est qu'on a repris la ligne éditoriale des *outputs* vidéo en tenant compte du *feedback* des participants même au programme, par rapport à notre idée initiale. Donc en mettant en place ces groupes de réflexion, et en s'inspirant aussi du retour d'expérience qu'on avait eu sur les deux premières semaines de formation à Berlin et à Turin, les participants ont défini les nouvelles thématiques, des thématiques plus concrètes et plus précises, comme par exemple la communication et sur comment se présenter. Parce qu'on l'a tous estimé collectivement, au regard de leur expérience que voilà, c'était sur ça que ça devait porter. » (Projet B)

Même les projets les mieux évalués par les experts ont rencontré des difficultés dans l'opérationnalisation de leurs objectifs. C'est le cas par exemple pour un projet interviewé qui a reçu la meilleure note à ce jour d'évaluation finale, soit 94/100. La coordinatrice témoigne des efforts nécessaires imposés à sa structure et aux personnes impliquées (appartenant au personnel pédagogique et administratif) pour assurer la qualité des productions intellectuelles et leur réalisation dans le temps imparti. D'ailleurs, pour ce faire, la structure a dû prendre en charge des frais supplémentaires tels que la traduction, et la coordinatrice a assisté, voire pris en charge, des parties que les partenaires n'arrivaient pas à fournir. La nature des structures et leur stabilité financière ainsi que le temps alloué aux professionnels pour s'investir dans les projets sont des conditions variables, mais pourtant absolument nécessaires à la réussite des projets.

« Mais peut-être qu'on était très ambitieux en fait. On était tellement emballés par le sujet, que du coup, c'est très dense. Du coup, y a énormément de choses, et on voulait absolument apporter plein, plein de choses. Et des fois, peut-être que pour certains... à un moment donné, les étudiants, ben ça faisait peut-être trop de choses en même temps, et du coup, voilà, comment on fait pour faire en sorte qu'on puisse à la fois dire les choses, mais pas qu'il y en ait de trop, parce qu'autrement, après, on les perd. » (Véronique, Projet G)

Ainsi, la phase d'expérimentation est cruciale pour ajuster plus finement les productions aux besoins et aux conditions (contexte, capacités) du ou des publics cibles. Cette expérimentation est aussi l'opportunité d'impliquer les acteurs de terrain dans l'utilisation d'outils produits et la réflexion suscitée

par cette initiative innovante. Malheureusement, les contraintes temporelles et financières imposent, pour l'expérimentation, des conditions peu flexibles et qui génèrent des productions jugées décevantes en termes de qualité et/ou un manque de dissémination et de mobilisation des outils qui les rendent rapidement invisibles.

Lorsque plusieurs projets ont été développés sur la même thématique, cela amoindrit la dimension d'innovation et la visibilité des projets. Toutefois, pour pouvoir éviter la similarité de certains projets, il faudrait pouvoir assurer un suivi des projets difficile à mettre en place au sein des agences nationales et encore plus entre les agences.

## 4. Effets sur les politiques de jeunesse

Nous estimons que lorsque les instances territoriales se saisissent des productions intellectuelles résultant du projet c'est un indicateur puissant d'innovation (nouvelle réponse à un besoin) et de pratiques jugées bonnes à diffuser. Les élus et/ou les agents représentant les institutions reconnaissent par là la qualité de la démarche participative – avec les jeunes et avec les professionnels de terrain – insufflée dans ces projets d'éducation non formelle. Les partenariats stratégiques peuvent même être source d'évolution de recommandations de pratiques de la part des services déconcentrés de l'État ou des institutions à l'échelon régional.

« Alors au niveau local et interrégional en fait, bon déjà c'était comme je vous ai dit l'OFII (Office français de l'immigration et de l'intégration) en fait chapeaute tous les acteurs, donc en fait l'OFII quand il a été convaincu de l'approche, parce qu'il a eu les *feedbacks* d'ailleurs des différents professionnels, il nous a invités carrément à un comité de pilotage pour qu'on présente les différentes méthodologies qu'on voulait mettre en place. » (Projet D)

Suite à ce projet, les appels d'offres de l'OFII mentionnent désormais des interventions socioculturelles dans les formations à la citoyenneté des migrants. L'effet est tangible et a un impact à long terme dans les pratiques de tout le territoire.

Dans une autre situation, plusieurs acteurs de projet évoquent l'hypothèse selon laquelle la dimension européenne facilite la notoriété des projets et la mixité des pratiques, la rencontre entre différents partenaires de terrain grâce à la rencontre entre différents partenaires européens.

« Dans le COREMOB, je rentre dans la salle et donc t'avais la région, la DR, tu vois tous les officiels, et tout. Et là, il me dit "Félicitations Julie", alors moi je regarde mon ventre, je dis "Oh, merci", et tout, il me dit "Non, non, pour le projet européen". Et le mec dit devant je sais pas combien de personnes "Voici notre structure régionale qui fait des KA2", tu vois. Voilà. Alors en fait... oui et d'ailleurs, "Est-ce que je pourrais avoir le numéro de subvention ? – Pour faire cofinancer le projet ? – Ah non, ça a été trop difficile." Voilà, mais si tu veux il y a eu quand même un truc de là où on nous regardait de haut en disant "Mais c'est qui eux, qui n'existent même pas ?" Genre voilà, les petits machins. Tout d'un coup, il y avait "Ah ouais, en fait eux, tu vois, ils sont lauréats, ils sont capables." Voilà, donc une vraie... Je pense que légitimer en fait notre action au niveau local, ça a été pour ça assez utile. » (Projet E)

Cette reconnaissance à l'échelle territoriale locale peut être un levier pour envisager la pérennisation des effets produits par le partenariat stratégique. Cependant, le manque d'opportunités de financement de cette étape de pérennisation freine souvent cette possibilité. Au moins, les projets européens sont l'occasion de créer et/ou renforcer les contacts avec les institutions régionales et de bénéficier d'une notoriété de structure capable de gérer la charge de travail d'un partenariat stratégique et capable

d'insuffler de l'innovation et des bonnes pratiques. Une structure partage aussi le lien créé avec l'Agence nationale et la reconnaissance de la compétence de gestion de projet ainsi que la qualité du travail mené avec les partenaires pour formaliser de bonnes pratiques.

« J'ai senti la qualité du niveau de l'échange et je me suis dit je suis fière que J. puisse être témoin de ça aussi parce que J. je le connais depuis nos débuts. Il voit aussi le chemin qu'on a parcouru, mais c'est autre chose que de le voir en se voyant nous-mêmes dans des séminaires que de nous voir pour un projet qu'on réalise pour de vrai. » (Projet F)

Il est perceptible que la reconnaissance des institutions est importante pour les structures afin de valider leur légitimité d'acteurs de jeunesse producteurs de bonnes pratiques et d'officialiser leur montée en compétences. Les instances d'évaluation du professionnalisme du travail de jeunesse n'existent pas en tant que telles. De fait, ce sont les évaluations de réussite de projet, la reconnaissance institutionnelle de la qualité des résultats et dans l'échange plus personnalisé que les structures peuvent avoir des retours sur la qualité de leur pratique et de leur professionnalisme.

L'une des concrétisations les plus abouties des effets des partenariats stratégiques sur les acteurs de la politique de jeunesse territoriale est la formation. Les acteurs de projet peuvent proposer des formations sur la thématique travaillée à destination des institutions pour partager leurs connaissances et les outils développés.

« Au niveau des, de l'encadrement des chefs de service, des directeurs d'établissement, ce que j'ai noté de l'impact que ça a eu pour eux, c'est de pouvoir aborder de nouveau ces questions-là dans leurs équipes et dans les structures. Voilà. Et de pouvoir trouver des moyens qui font pas peur pour les aborder. Finalement, un angle d'attaque qui fait pas peur. Je vois, par exemple, le, le... le directeur général de la solidarité du département qui était bien embarbouillé avec cette question-là et finalement, euh, suite à mon intervention sur le projet G, il est venu me dire, en me disant, waouh, ben voilà, je sais comment le prendre, quoi. C'est-à-dire par quelque chose de vivant finalement, par quelque chose qui est propre à notre jeunesse et pas par rapport au côté immobilisant, angoissant, etc. » (Projet G)

Les effets sont alors multiples puisque la reconnaissance de la structure et du travail mené est évidente et les productions intellectuelles développées sont au service du territoire dans une perspective de « long terme ». La reconnaissance du caractère innovant et de bonne pratique engage une démultiplication des effets.

De plus, lorsque les professionnels de terrains ont été formés avec les élus locaux par un centre de formation ayant coordonné un projet européen, ils se sentent légitimes à partager leur expertise avec le plus grand nombre. La démarche collaborative et horizontale défendue dans le projet est aussi pérenne dans les réseaux/la communauté de pratique qui se forment. Cette synergie est renforcée grâce aux opportunités de formation ou d'expérimentation à l'échelle d'un territoire.

« Donc madame [cheffe de projet] va venir à la mairie pendant deux jours afin de sensibiliser les partenaires sur ce sujet-là. Donc on aura tous les corps de métier, que ce soient des professionnels de la Police nationale, que ce soient des travailleurs sociaux de centres sociaux, des élus aussi [rire général]. Donc on aura du monde à ces formations-là, une quinzaine de personnes inscrites. Donc en plus de former les étudiants en formation actuellement, eh bien là, ça permet aussi de former des professionnels déjà reconnus pour ce qu'ils font, mais qui n'ont peut-être pas été formés sur ces sujets-là, puisque bon, on en parle depuis un petit moment, mais ce n'est quand même pas très traité non plus. Et puis je pense aussi que les professionnels peuvent aussi faire des retours de terrain constructifs, qui peuvent aussi permettre d'améliorer la formation, puisqu'elle aussi n'en est qu'à ses

débuts, en fait. Donc je pense qu'il y aura quelque chose de très complémentaire qui va se faire entre les formateurs qui vont donner les connaissances, mais aussi les personnes qui participent aux formations et qui vont transmettre leur expérience de terrain. Cela peut faire un bon micmac, et cela peut faire quelque chose de vraiment sympa. On pourra enfin... Même si on a déjà bien avancé sur ce thème-là, on pourra voir un peu plus loin, voir des choses nouvelles, puisque l'innovation c'est un petit peu au cœur de ce projet-là aussi. Donc on pourra aussi innover, proposer d'autres choses. » (Projet G)

D'ailleurs, un élu témoigne de l'importance de leur implication au sein de ces projets pour assurer la diffusion des bonnes pratiques et de leur caractère innovant :

« Pour moi, le projet G, c'est un beau projet européen qui aboutit sur des productions construites avec des jeunes pour et par les jeunes, des outils de prévention, des bonnes pratiques, un guide des bonnes pratiques, des choses aussi qui concernent la formation qui est assez nécessaire, je trouve, parce que... Ce sujet n'est pas nouveau, mais en tout cas, c'est bien d'avoir ces types de choses concernant la formation, et puis, en y impliquant des élus, parce que la présence d'élus, pour moi, dans ce sujet-là est de la compétence des villes. » (Élu local, Projet G)

En somme, à différentes échelles et de différentes façons, les politiques territoriales de jeunesse peuvent se saisir de l'expertise développée par les partenariats stratégiques. Certains exemples confirment que la formation des agents et des élus ainsi que l'information peuvent assurer des effets à long terme sur les territoires.

## 5. Effet à long terme : les changements produits sur les territoires

En reprenant les effets recherchés énoncés dans le guide du programme, cette échelle n'est pas investie comme telle dans la démarche d'évaluation des projets. Des effets s'observent, mais les interviewés ne les abordent pas frontalement, notamment parce que les mesures sont difficiles à mettre en place sur une période de projet de moins de deux ans. Cependant, des éléments de réponses sont identifiables :

– **Amélioration de la qualité de l'animation socio-éducative en Europe et ailleurs, en associant des niveaux supérieurs d'excellence et d'attractivité avec une amélioration de l'égalité des chances pour tous** : les guides de bonnes pratiques produits ainsi que la plupart des productions intellectuelles à destination des travailleurs de jeunesse sont diffusés dans cette optique. Les partenariats sont créés pour leur expertise commune ou complémentaire afin de développer des productions de qualité traduisant la synthèse de leurs expertises.

– **Meilleure adaptation des systèmes d'animation socio-éducative aux besoins et aux possibilités offertes par le marché du travail et établissement de liens plus étroits avec les entreprises et la communauté** : lorsque des organismes de formation sont impliqués ou que l'objectif d'employabilité pour les jeunes est directement visé, les partenariats stratégiques servent à affiner des relations avec des employeurs potentiels. Mais il n'est pas démontrable que ces relations à l'échelle des territoires n'aient pas été préexistantes ni qu'il y ait une meilleure adaptation.

– **Amélioration de l'offre et de l'évaluation des compétences de base et transversales, en particulier l'esprit d'entreprise, les compétences sociales, civiques, interculturelles et linguistiques, l'esprit critique, les compétences numériques et l'éducation aux médias** : comme présenté dans le tableau des effets recherchés à l'échelle des individus, de nombreuses compétences peuvent être développées

dans le cadre des partenariats stratégiques par des travailleurs de jeunesse et des jeunes impliqués. Pour autant, la question de l'évaluation des compétences n'est pas soulevée directement. Tout de même lors des phases d'expérimentation, les changements induits et l'évaluation des apprentissages lors des actions de formation sont questionnés.

– **Renforcement des synergies et des liens et amélioration de la transition entre les différents secteurs d'éducation, de formation et d'animation socio-éducative au niveau national, grâce à une utilisation accrue des outils de référence européens pour la reconnaissance, la validation et la transparence des compétences et des qualifications** : rien à mentionner à partir des entretiens.

– **Utilisation accrue des acquis d'apprentissage pour décrire et définir les qualifications, les différents éléments de celles-ci et les programmes d'enseignement, afin de faciliter les processus d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation** : rien à mentionner à partir des entretiens.

– **Émergence et renforcement de la coopération interrégionale et transnationale entre les autorités publiques dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse** : rien à mentionner à partir des entretiens.

– **utilisation plus stratégique et intégrée des TIC et des ressources éducatives libres (REL) dans les systèmes d'éducation, de formation et de jeunesse** : la plupart des productions intellectuelles sont disséminées par une version numérique. L'enjeu est la pérennité des plateformes numériques développées. Des modules de formation en version numérique peuvent avoir été créés et être aujourd'hui encore intégrés dans des formations ou partagés à des professionnels.

– **Accroissement de la motivation pour l'apprentissage des langues, grâce à des méthodes d'enseignement innovantes ou à de meilleurs liens vers l'utilisation pratique des compétences linguistiques demandées par le marché du travail** : rien à mentionner à partir des entretiens.

– **renforcement des interactions entre la pratique, la recherche et la politique** : quelques projets témoignent d'effets tangibles sur les politiques territoriales.

Un projet illustre plus précisément les effets à l'échelle des territoires puisque des modules de formation produits par le projet sont dispensés par l'institut de formation, puisque les sollicitations de formation de professionnels institutionnels sont nombreuses et puisque des bénéficiaires directs organisent des formations sur leur territoire. En effet, ce projet aura un impact à moyen et long terme dans la mesure où certains éléments du projet sont amenés à être pérennisés puisqu'ils ont été intégrés dans les modules de formation.

« Ce qui est aussi très intéressant avec le projet G, c'est cette idée de chape de plomb, de sujet un peu tabou, et tout d'un coup, on libère la parole. C'est-à-dire qu'on se dit : "Institutionnellement, vous avez un module de formation qui est reconnu, qui est inscrit et pas de choses éparées où on avait un cours par-ci, un cours par-là, où du coup, les migrations..." l'histoire de l'immigration, ça tombait comme un cheveu sur la soupe, et du coup, les jeunes, voilà, je trouvais qu'il y avait une forme de stigmatisation qui était pas bonne. Et tout d'un coup, on l'inscrit institutionnellement. Vous avez sur plusieurs journées... c'est construit, c'est pensé pédagogiquement. Et là, les jeunes, et on le voit bien, s'autorisent à dire, s'autorisent à échanger. » (Véronique, Projet G)

La capacité de la structure porteuse à inscrire institutionnellement dans ces programmes le réinvestissement des productions intellectuelles menées est un indicateur puissant de changement. Cet

effet renvoie à l'identification juste d'un besoin et à une réponse de qualité. D'ailleurs, les demandes de formation ne se limitent pas qu'au sein de l'institut.

« Là, j'ai des sollicitations actuellement par les partenaires. J'ai des, je, euh, là par exemple, je viens d'avoir une sollicitation de l'IREV, politique de la ville, institut de politique de la ville qui me demande d'intervenir en septembre avec des jeunes, des familles autour des outils du projet G. Il y a des ateliers qui se mettent en place, il y a tout ça. Enfin. On travaille aussi avec pas mal de communes qui nous demandent d'intervenir auprès de leurs professionnels jeunesse. Voilà. Du coup, dans la prolongation du projet G, ça, ça me paraît être, ben, mon engagement européen, quoi, que de continuer sur, de, de... cette dynamique positive et donc voilà. » (Pierre, Projet G)

Ainsi la pérennisation des effets du projet s'assure par la diffusion des productions intellectuelles et la reconnaissance de l'expertise développée par les acteurs du projet. Le renforcement de compétences du secteur du travail de jeunesse opère à l'échelle territoriale grâce aux pratiques innovantes développées.

Pour la plupart diffusées via le numérique, les productions intellectuelles issues des partenariats stratégiques ne restent pas toujours accessibles ou ne sont plus actualisées une fois le partenariat stratégique achevé. C'est l'ancrage local des structures qui a permis d'assurer une meilleure diffusion des productions intellectuelles, notamment par leur intégration dans des modules de formation, rappelant toute l'importance de l'échelle locale dans un partenariat à l'échelle européenne.



## Conclusion

---

Les partenariats stratégiques du programme Erasmus+ Jeunesse et Sport 2014-2020 ambitionnent de développer l'innovation et la reconnaissance de bonnes pratiques dans le secteur du travail de jeunesse. Dans ce cadre d'intervention, la question de la définition du travail de jeunesse et de ses évolutions souhaitées sous-tend chaque projet. La polarisation entre le travail de jeunesse auprès des jeunes *versus* l'ingénierie de projet européen est interrogée. Les structures coordinatrices ou les instances de professionnalisation du secteur répondent à des besoins importants dans leur domaine et proposent pour la plupart des activités de formation. Est-ce ainsi que le secteur du travail de jeunesse a vocation à évoluer par et pour lui-même ? Des enjeux liés à la structuration des projets et de leur financement nuisent cependant à la durabilité des productions intellectuelles diffusées sur des plateformes numériques éphémères. De fait, dans cette étude, plusieurs défis pour affiner la mesure d'impact des partenariats stratégiques et orienter l'évolution du travail de jeunesse apparaissent.

Sur le plan des politiques de jeunesse, l'implication de nouveaux acteurs dans la gouvernance et dans la recherche concomitante d'un compromis sur les actions à mener en direction des jeunes laisse penser qu'il se met en place une diversification des référentiels d'action, entraînant l'apparition de différences notables. Il est possible de déceler, à travers les différents projets de cette étude et les entretiens menés, une tension entre les représentations du travail de jeunesse liées à la prise en compte des caractéristiques des jeunes au plan local et les enjeux spécifiquement liés au montage de projets. Les enjeux liés à la jeunesse sont assez proches d'un projet à l'autre, puisque les acteurs répondent aux prescriptions de l'appel à projets avec ses effets normatifs et standardisants<sup>23</sup> : émancipation de la jeunesse (information, éducation/formation), participation citoyenne, accès aux droits et accompagnement vers l'autonomie (emploi, logement, mobilité). Il ressort plus largement de cette étude une tension entre deux logiques traversant l'ensemble des projets. D'un côté, ceux-ci semblent se concentrer prioritairement sur l'offre publique destinée aux jeunes, dans une logique de simplification administrative et de mise en cohérence de l'action publique (à travers, notamment, une volonté de renforcer les partenariats institutionnels). De l'autre, ils visent à faire évoluer la relation entre les institutions et les jeunes en cherchant à la fois à se placer dans une posture dite de « l'aller vers » et à organiser, dans une logique participative, des cadres permettant l'expression des « besoins » ou des « attentes » de ces derniers suivis de réponses favorisant l'émancipation. Cela s'inscrit, plus largement, dans l'approche la plus communément partagée du « travail de jeunesse » (*youth work*) en Europe actuellement. Or il apparaît que ces deux approches – rationaliser les projets européens d'un côté, impliquer les jeunes dans la définition et la mise en œuvre de projets européens de l'autre – tendent à se développer côte à côte sans véritablement réussir, pour l'heure, à s'articuler et, partant, à reconfigurer l'action publique européenne afin qu'elle serve davantage les jeunes eux-mêmes. De même que le cadre national joue un rôle structurant sur la trajectoire d'autonomisation des jeunes, il y a là une difficulté majeure à faire advenir, dans le cadre des expérimentations locales, une « politique globale et intégrée » de jeunesse à l'échelle territoriale, *a fortiori* lorsque les partenaires européens, issus de différentes histoires nationales du travail de jeunesse, se réfèrent à un travail de jeunesse « historique », ancré

---

<sup>23</sup> Breton É., 2014, « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », *Politix*, n° 105, p. 213-232.

localement, ou plutôt à de l'ingénierie de projet, plutôt « hors-sol ». Cela constitue, assurément, un défi auquel il importera de faire face dans la suite de leurs déploiements.

En 2012, Richez-Battesti *et al.* alertaient : « L'inscription de l'innovation sociale dans la stratégie européenne pour 2020 constitue aujourd'hui un atout pour les acteurs de terrain. Cet atout pourrait se retourner en obstacle pour le monde associatif si cette stratégie s'accompagne d'un retrait massif de l'intervention publique dans les services (sociaux, sanitaires, éducatifs, culturels...) et que l'innovation sociale est alors interprétée comme un outil pour les entreprises lucratives pour assurer leur développement<sup>24</sup>. » Dans notre étude, les personnes interviewées ont exprimé leur difficulté à bien saisir ce qu'était exactement l'innovation, qui reste une notion ambiguë. Toutefois, elles répondent à l'incitation à l'innovation par la mise en action de projets en résonance avec l'actualité (migration, attentats...), le développement de l'ingénierie de projets européens par et pour les partenaires impliqués, le partage d'expertise « de niche » ou encore la production d'outils méthodologiques innovants (par la complémentarité des acteurs, par le processus coconstructif entrepris, par la considération d'objectifs spécifiques). Néanmoins, le questionnement de Richez-Battesti *et al.* appuie l'interrogation de l'évolution du secteur professionnel par des projets sélectionnés pour la qualité de leur écriture répondant aux critères de cohérence, pertinence, d'impact et d'évaluation. Les changements, attendus dans le secteur du travail de jeunesse international par les institutions européennes et annoncés dans le guide du programme, sont la transversalité dans le travail éducatif tout au long de la vie, notamment par le partage d'expertises des divers acteurs. Les partenariats stratégiques constituent le levier direct de cette évolution. La question centrale est alors : comment assurer que les partenariats stratégiques répondent à une telle ambition ?

Les projets de partenariats stratégiques de cette étude ont obtenu des résultats concrets et mesurables, malgré les difficultés à faire exister des productions intellectuelles, surtout lorsque celles-ci conçues sous forme numérique. Les effets les plus probants émanent de projets avec des partenaires bien insérés dans un réseau d'acteurs et institutionnel, où la diffusion des productions intellectuelles du projet devenait l'objet d'une formation de jeunes ou de professionnels du travail de jeunesse et où ces productions sont appropriées par les instances territoriales.

En somme, cette étude témoigne de difficultés pour assurer une réponse durable à l'ambition d'innovation et de partage de bonnes pratiques. Et de façon plus large, elle questionne l'évolution du secteur tant par les changements stratégiques visés que par les moyens mis en œuvre.

---

<sup>24</sup> Richez-Battesti *et al.*, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *op. cit.*

## EFFETS DES PARTENARIAS STRATÉGIQUES D'ERASMUS + JEUNESSE ET SPORT (KA2) SUR LE TRAVAIL DE JEUNESSE EN MATIÈRE D'INNOVATION ET DE BONNES PRATIQUES

Cette étude vise à saisir les effets des partenariats stratégiques (KA2), mis en œuvre dans le cadre du programme Erasmus+ Jeunesse et sport entre 2014 et 2020, sur le travail de jeunesse en matière d'innovation et de développement de bonnes pratiques. La polarisation entre le travail de jeunesse auprès des jeunes versus l'ingénierie de projet européen est interrogée. Sur le plan des politiques de jeunesse, l'implication de nouveaux acteurs dans la gouvernance et dans la recherche concomitante d'un compromis sur les actions à mener en direction des jeunes laisse penser que se met en place une diversification des référentiels d'action, entraînant l'apparition de différences notables. On constate dès lors, à travers les différents projets de cette étude et les entretiens menés, une tension entre les représentations du travail de jeunesse liées à la prise en compte des caractéristiques des jeunes au plan local d'une part, et les enjeux spécifiquement liés au montage de projets d'autre part.

Il ressort de cette étude une réflexion sur la transformation du secteur. À l'échelle des structures, les partenariats stratégiques induisent un partage d'expertises avec des partenaires européens, et leur notoriété facilite la reconnaissance des acteurs du secteur. Pour les professionnels, la montée en compétences est structurée parallèlement autour de l'ingénierie de projet européen ainsi que sur la thématique investie. À l'échelle des jeunes, l'évaluation de la plupart des projets ne permet pas de mesurer l'effet sur les bénéficiaires finaux. Par ailleurs, une difficulté récurrente est la dissémination des productions intellectuelles due à la temporalité des projets (deux ans), au manque de diffusion à l'échelle des territoires et aux plateformes numériques trop nombreuses et plus ou moins investies.

En somme, cette étude témoigne de difficultés rencontrées pour assurer une réponse durable à l'ambition d'innovation et de partage de bonnes pratiques à l'échelle nationale et européenne.