

## **Rapport final et annexes – 439 Ev M&D J2R**

Evaluation externe finale du projet « Jeunes des deux rives engagés dans une citoyenneté ouverte sur le monde »

(Mars 2019)

Stéphane Boulc'h

**Stéphane Boulc'h**

44/3 Avenue Charles Lemerrier

B - 7850 Enghien

**+32 484 993 962**

***st.boulch@icloud.com***

**M&D- F3E**  
**Evaluation externe finale du projet**  
**« Jeunes des deux rives engagés dans une citoyenneté ouverte sur le monde »**

---

*Stéphane Boulc'h*  
*mars 2019*

## **Rapport final**

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>REMERCIEMENTS</b>                                                                                                                  | <b>6</b>  |
| <b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b>                                                                                                         | <b>7</b>  |
| <b>SYNTHÈSE</b>                                                                                                                       | <b>9</b>  |
| <b>1. INTRODUCTION</b>                                                                                                                | <b>13</b> |
| 1.1. CONTEXTE DE LA MISSION                                                                                                           | 13        |
| 1.2. OBJECTIFS DE LA MISSION                                                                                                          | 13        |
| 1.3. APPROCHE ET METHODOLOGIE                                                                                                         | 14        |
| 1.3.1 PRINCIPES DE TRAVAIL                                                                                                            | 14        |
| 1.3.2 UNE ANALYSE APPRECIATIVE DES EVOLUTIONS PERÇUES                                                                                 | 14        |
| 1.4. LE DEROULEMENT DE LA MISSION                                                                                                     | 16        |
| 1.4.1. ACTIONS A EVALUER ET PARTICIPANTS A L'EVALUATION                                                                               | 16        |
| 1.4.2. LES ETAPES DE L'ENQUETE                                                                                                        | 17        |
| 1.5. LA STRUCTURE DU RAPPORT                                                                                                          | 18        |
| <b>2. ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET</b>                                                                                                 | <b>19</b> |
| 2.1. LES ACTIVITES REALISEES                                                                                                          | 19        |
| 2.2. CONTEXTUALISATION DE CE BILAN                                                                                                    | 21        |
| <b>3. EVOLUTIONS PERÇUES</b>                                                                                                          | <b>23</b> |
| 3.1. DES CAPACITES ET DES CONNAISSANCES RENFORCEES                                                                                    | 23        |
| 3.1.1 UNE PALETTE CONCEPTUELLE ET TECHNIQUE ELARGIE                                                                                   | 23        |
| 3.1.2. UN ACCES A L'INFORMATION AMELIORE                                                                                              | 24        |
| 3.1.3. DES ORGANISATIONS REDYNAMISEES                                                                                                 | 24        |
| 3.1.4. UNE CONCEPTION PLUS RECIPROQUE DES PROJETS D'ECHANGES SOLIDAIRES                                                               | 24        |
| 3.1.5. DES ENGAGEMENTS REVITALISES                                                                                                    | 25        |
| 3.1.6. DES CAPACITES PARTENARIALES STIMULEES                                                                                          | 26        |
| 3.2. UNE DYNAMIQUE CONVERGENTE                                                                                                        | 28        |
| 3.2.1. JEUNES LEADERS ET ENCADRANTS COMMENCENT A S'APPROPRIER LE PROJET                                                               | 28        |
| 3.2.2. UNE COMMUNAUTE D'INTERET TRANSNATIONALE NAISSANTE                                                                              | 28        |
| <b>4. ANALYSE DE LA PERTINENCE</b>                                                                                                    | <b>30</b> |
| 4.1. J2R CADRE AVEC LES ENJEUX ET LES LIGNES POLITIQUES EN VIGUEUR DANS LES PAYS D'INTERVENTION                                       | 30        |
| 4.1.1 LES THEMATIQUES ET LA DEMARCHE DE J2R REpondent A DES PREOCCUPATIONS TRES INVESTIES PAR LA SOLIDARITE INTERNATIONALE AU MAGHREB | 30        |
| 4.1.2. EN FRANCE                                                                                                                      | 30        |
| 4.1.3. AU MAROC                                                                                                                       | 31        |
| 4.1.4. EN TUNISIE                                                                                                                     | 32        |
| 4.2. J2R S'APPUIE SUR DES DISPOSITIFS/PROGRAMMES/DYNAMIQUES PREEXISTANTS                                                              | 33        |
| 4.3. J2R EST ATTENTIF A L'OPTIMISATION DES COMPLEMENTARITES                                                                           | 33        |
| 4.3.1. DANS LA RECHERCHE DE FONDS                                                                                                     | 34        |
| 4.3.2. ENTRE PARTENAIRES                                                                                                              | 34        |

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.4. DES MODALITES OPERATIONNELLES ET UNE PROGRAMMATION EN PHASE AVEC LES ATTENTES ET BESOINS DES BENEFICIAIRES-PARTENAIRES</b> | <b>35</b> |
| 4.4.1. DES ANALYSES CO-CONSTRUITES                                                                                                 | 35        |
| 4.4.2. L'ACCOMPAGNEMENT DE TdV                                                                                                     | 36        |
| 4.4.3. LE VOLET CAPITALISATION                                                                                                     | 37        |
| <b>4.5. UN PROJET CAPABLE DE SE RENOUVELER ET DE S'ADAPTER</b>                                                                     | <b>38</b> |
| <b>5. ANALYSE DE LA COHERENCE</b>                                                                                                  | <b>39</b> |
| 5.1. UNE SOUPLESSE PERFORMANTE QUI DEMANDE A ETRE OPTIMISEE                                                                        | 39        |
| 5.2. UNE CADRE LOGIQUE REFLETANT PEU LA REALITE DU PROJET                                                                          | 40        |
| 5.3. LA CAPITALISATION COMME CŒUR DE LA COHERENCE STRATEGIQUE                                                                      | 43        |
| 5.4. LE PROJET N'ACCORDE PAS ASSEZ DE PLACE AUX JEUNES                                                                             | 44        |
| 5.5. L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE INSUFFISAMMENT VALORISEE                                                  | 46        |
| <b>6. LE GENRE DANS J2R</b>                                                                                                        | <b>48</b> |
| 6.1. GENRE ET COHERENCE                                                                                                            | 48        |
| 6.2. GENRE ET PERTINENCE                                                                                                           | 48        |
| <b>7. ANALYSE PROSPECTIVE</b>                                                                                                      | <b>49</b> |
| 7.1. CONCLUSIONS RELATIVES A LA PERTINENCE DE J2R.                                                                                 | 49        |
| 7.2. CONCLUSIONS RELATIVES A LA COHERENCE DE J2R                                                                                   | 50        |
| 7.3. CONCLUSIONS RELATIVES LE GENRE DANS J2R                                                                                       | 50        |
| 7.4. PERSPECTIVES OUVERTES EN VUE DE L'EXTENSION/POURSUITE DU PROJET                                                               | 51        |
| 7.4.1. ATTENTES ET BESOINS SPECIFIQUES PAR ZONES GEOGRAPHIQUES                                                                     | 51        |
| 7.4.2. RENFORCER LA PERTINENCE DE J2R                                                                                              | 53        |
| 7.4.3. AMELIORER LA COHERENCE                                                                                                      | 55        |
| <b>8. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES</b>                                                                                 | <b>57</b> |
| 8.1. SUR LE PLAN DE L'APPROCHE ET DES PRINCIPES                                                                                    | 57        |
| 8.2. SUR LE PLAN STRATEGIQUE                                                                                                       | 58        |
| 8.3. SUR LE PLAN DE LA GOUVERNANCE ET DU PILOTAGE                                                                                  | 59        |
| 8.4. SUR LE PLAN DE L'IDENTIFICATION ET DE LA PLANIFICATION                                                                        | 60        |
| 8.5 SUR LE PLAN DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION                                                                            | 61        |
| 8.5.1. ACCROITRE ENCORE L'ACCES A INFORMATION                                                                                      | 62        |
| 8.5.2. RENFORCER LA MAITRISE DES ENJEUX COMMUNICATIONNELS                                                                          | 62        |
| 8.6. POUR CE QUI CONCERNE LE RENFORCEMENT DES CAPACITES ET LE RENFORCEMENT DE LA DYNAMIQUE J2R                                     | 64        |
| <b>ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES ET GROUPES RENCONTRÉS</b>                                                                        | <b>65</b> |
| <b>ANNEXE 2 : CHRONOGRAMME J2R</b>                                                                                                 | <b>67</b> |
| <b>ANNEXE 3 : CALENDRIER DE LA MISSION</b>                                                                                         | <b>69</b> |
| <b>ANNEXE 4 : DOCUMENTS CONSULTÉS</b>                                                                                              | <b>70</b> |
| <b>ANNEXE 5 : ANALYSE DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION</b>                                                                             | <b>72</b> |
| <b>ANNEXE 5.1</b>                                                                                                                  | <b>72</b> |

**ANNEXE 5.2**

**75**

**ANNEXE 5.3**

**76**

## Remerciements

Le consultant remercie chaleureusement les personnes qui se sont rendues disponibles pour se prêter aux entretiens et focus groups organisés dans le cadre de cette mission<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La liste complète de ces personnes constitue l'annexe 1 du rapport.

## Sigles et abréviations

AEC – Association Emile Claparède (Béziers)

AFD – Agence Française de Développement

AFS – Association Femmes du Sud

ANRAS – Association Nationale de Recherche et d’Action Solidaire

ASUSF – Animateurs Sociaux Urbains Sans Frontières

CAL – Centre d’Action Laïque (Belgique)

CEP – Centre Educatif et Professionnel

CESE – Conseil Economique Social et Environnemental

CICID – Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement.

COFIL – Comité de Pilotage

DES – Dispositif de suivi-évaluation

EADSI – Education au Développement et à la Solidarité Internationale

ECSI – Education citoyenne à la Solidarité Internationale

E&D – Etudiants & Développement

EMHRF (en français FEMDDH) – Fondation Euro-Méditerranéenne de soutien aux Défenseurs des droits de l’Homme

FdF – Fondation de France

FIJ – Forum des Initiatives des Jeunes

FJT – Foyer Jeunes travailleurs

J2R – Jeunes de deux rives

JSI – Jeunesse, Solidarité Internationale

L13 - La Ligue de l’Enseignement des Bouches du Rhône

M&D – Migration & Développement

OG : Objectif général

OS : Objectif spécifique

PACA : Provence- Alpes- Côte d’Azur

PCPA – Programme Concerté Pluri-acteurs

PNUD – Programme des Nations Unies pour le Développement

R- Résultat

REMAJEC – Réseau Marocain d’Expérience et de Concertation

RMO – Rabita Mohammadia des Oulémas

RSM – Région du Souss-Massa

SCDP – Société Civile Démocratie. Pour une implication renforcée au débat public et politique des acteurs et actrices du Souss Massa.

SI – Solidarité Internationale

SL – Solidarité Laïque

SMC- Souss Massa Culture

SNIJ – Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse (Maroc)

TdR – Termes de référence.

TdV – Trame de Vie

UNESCO – Organisation des Nations Unies pour l’Education, la Science et la Culture

UNFPA – Fonds des Nations Unies pour la Population

VVV/SI – Ville, Vie, Vacances / Solidarité Internationale

## Synthèse

Soutenu par l'AFD, Jeunes des 2 Rives (J2R) est un projet-pilote d'éducation à la citoyenneté et à la Solidarité internationale (ESCI), planifié entre avril 2017 et avril 2019, dont la mise en œuvre mobilise un consortium regroupant Solidarité Laïque (SL), La Ligue de l'Enseignement des Bouches du Rhône (L13), ANRAS Solidarités (AS), Trame de Vie (TdV), Etudiants & développement (E&D) et Migrations & Développement (M&D), chef de file du projet.

Ce projet entend contribuer au renforcement des capacités d'action et d'engagement de jeunes de France, du Maroc et de la Tunisie par :

- l'amélioration de leur compréhension des enjeux de développement et du vivre-ensemble ;
- le développement de leur esprit critique;
- la promotion de la citoyenneté et de la solidarité internationale.

La logique d'intervention du projet est structurée en trois volets complémentaires :

- l'accompagnement des encadrants de jeunes en France ;
- l'appui à des actions jeunes menées par les partenaires ;
- la capitalisation des pratiques et savoirs développés dans les deux précédents volets en vue de mettre à disposition des professionnels des secteurs concernés des connaissances, méthodes et outils appropriés aux enjeux et contextes abordés.

La proposition stratégique en ce domaine est cependant expérimentale en ce sens :

- qu'elle concilie :
  - o l'intervention de partenaires de types et d'expériences variés ;
  - o des interventions simultanées sur les deux rives de la Méditerranée ;
- qu'elle s'attache à développer des méthodes et des savoir-faire pédagogiques appropriés aux jeunes (et appropriables).

Le projet touchant à son terme, une mission d'évaluation a été commanditée pour interroger la plus-value des principes et dispositifs d'intervention expérimentés, la pertinence et la cohérence du projet puis, pour dégager des apprentissages susceptibles d'être mis à profit dans l'élaboration d'une seconde phase élargie.

Des analyses participatives réalisées, il ressort que J2R est parvenu à développer une stratégie cohérente et pertinente capable d'impulser, parmi des acteurs dispersés et issus de secteurs distincts, une dynamique de convergence transnationale propice à l'échange et au partage d'expériences et de connaissances, pour favoriser l'expérimentation, l'émergence d'innovations et la promotion chez les jeunes d'une citoyenneté des deux rives.

En effet, plusieurs tendances vertueuses se dessinent clairement tant :

- sur le plan du renforcement des capacités des partenaires-bénéficiaires :
  - o la palette conceptuelle et technique des parties prenantes s'est élargie,
  - o leurs organisations sont redynamisées et leurs engagement revitalisés,
  - o les conceptions de la coopération entre les deux rives s'ouvrent davantage à la réciprocité et des projets mutuels commencent à se développer,
  - o la dynamique J2R stimule leurs capacités partenariales au sein du consortium mais aussi aux niveaux nationaux et locaux,

- des velléités d'engagement commencent à poindre chez certains jeunes,
  - les jeunes leaders et encadrants commencent à s'appropriier le projet au point qu'un sentiment d'appartenance à une communauté de pratique semble se dessiner.
- ... que dans l'évolution du projet dont la force de convergence transparaît déjà à travers le fait que :
- les jeunes leaders et encadrants commencent à s'appropriier le projet au point qu'un sentiment d'appartenance à une communauté de pratique semble se dessiner,
  - les parties prenantes commencent à envisager de faire progresser la dynamique vers la création d'une communauté d'intérêt transnationale.

Développées dans des contextes politiques et institutionnels favorables au développement associatif au Maroc et en Tunisie, ces évolutions ont bénéficié de l'aptitude du projet à en tirer profit ainsi qu'à :

- s'appuyer sur des dispositifs/programmes/dynamiques préexistants,
- optimiser les complémentarités,
- développer des modalités opérationnelles et une programmation en phase avec les attentes et besoins des bénéficiaires-partenaires.

La souplesse de sa gestion et de son fonctionnement ont sans aucun doute favorisé ces tendances vertueuses. Mais si, en cela particulièrement, l'approche est cohérente, elle doit encore démontrer et consolider sa capacité à produire les effets et impacts prévus. Pour y parvenir le projet devra optimiser sa capacité à compenser les contraintes inhérentes aux disparités des zones d'intervention, et aux contingences extérieures de parties prenantes dispersées géographiquement. La perspective prochaine d'extension du projet accroît en effet la nécessité de maîtriser la cohésion partenariale et stratégique du projet, a fortiori si le projet doit conserver la capacité empirique d'adaptation qui le caractérise.

Le projet doit optimiser les points forts de sa démarche (renforcer la dynamique transnationale et ses capacités d'inclusion et d'activation) et les fondements de sa proposition (sa dimension-pilote et ses propriétés inclusives). Ceci, tout en prolongeant et menant à leur terme les processus productifs et réflexifs entamés lors de la première phase.

Ainsi, tout bien considéré, pour la seconde phase, il serait sans doute opportun de renforcer la pertinence du projet en :

- maintenant une partie au moins du dispositif de capitalisation en phase directe avec la pratique et les attentes opérationnelles immédiates des acteurs,
- systématisant la recherche de complémentarité entre parties prenantes à tous les niveaux de gestion et d'opérationnalisation du projet (nourrir la relation de réciprocité),
- appliquant des méthodes d'identification et de planification plus systématiques et participatives (intégrant explicitement les attentes et besoins stratégiques et opérationnels des parties prenantes, traduisant un consensus clair sur les finalités du projet, facilitant l'optimisation des complémentarités),
- développant et accompagnant les capacités de financement et de recherche partenariale des jeunes leaders,

- développant des mécanismes impliquant davantage les jeunes leaders dans le suivi-évaluation, la capitalisation, les prises de décisions,
- impliquant davantage de jeunes dans les événements réunissant les parties prenantes,
- renforçant et accompagnant davantage les jeunes dans leur rôle de relais/référents/militants
- concluant et/ou développant les partenariats avec les autorités publiques nationales et locales marocaines et tunisiennes,
- améliorant la prise en compte du genre en :
  - o introduisant une grille genrée dans les analyses (pour appréhender les thématiques, analyser les contextes et situations, guider les réflexions collectives,...),
  - o dans le cadre de la valorisation systématique des complémentarités, mettant à profit les aptitudes et engagements présents dans la « coalition » J2R,
  - o programmant et organisant les activités en tenant compte des contraintes spécifiques des jeunes filles,
  - o abordant systématiquement des réflexions genrées dans les parcours de préparation, de mise en œuvre, de suivi et d'analyse des activités.
  - o incluant la thématique du genre dans le volet capitalisation.

Sa cohérence générale gagnerait à ce :

- que les objectifs et indicateurs de la logique d'intervention soient plus en phase avec ses caractéristiques et ses ambitions stratégiques (projet expérimental, visant des finalités de cohésion, d'inclusion, de transnationalité, la diffusion et l'appropriation des acquis du projet par ses parties prenantes et les bénéficiaires finaux plus larges, pour provoquer des changements chez les praticiens, dans les institutions et les pouvoirs publics concernés),
- qu'une théorie du changement structure les phases d'identification et de planification du projet (pour décliner une logique d'intervention en termes de changements souhaités),
- que le mode de planification soit collectif et implique toutes les parties prenantes,
- que les cadres et conventions stratégiques soient régulièrement mis à jour en fonction des évolutions du projet et les perspectives ouvertes (de manière à refixer/remotiver les consensus, adapter les outils de gestion et de suivi-évaluation en conséquence),
- que les actions mutualisées Nord-Sud se concrétisent et soient systématisées,
- que des approches de capitalisation et de suivi-évaluation plus spontanées et inclusives soient mise en œuvre,
- que la gouvernance et le pilotage opérationnel soient déconcentrés (avec une coordination collective propre par zone d'intervention),
- que la recherche de complémentarité entre parties prenantes à tous les niveaux de gestion et d'opérationnalisation du projet soit systématisée (pour nourrir la relation de réciprocité),
- que des objectifs et indicateurs genrés soient spécifiés dans la planification du projet.

Nous préconisons d'orienter l'intervention en phase 2 vers l'établissement d'une communauté de pratique transnationale établie sur deux rives qui favorise l'expérimentation, la création et la propagation de méthodes et d'outils appropriés à l'activation citoyenne des jeunes les plus vulnérables.

Cet OS contribuerait à une meilleure adéquation entre les pratiques d'encadrement, de mobilisation et de sensibilisation, les politiques d'éducation et de ECSI avec les formes d'engagements citoyens privilégiés par les jeunes des 2 rives (OG). Ce qui impliquera :

- la finalisation des produits et connaissances créées durant de la première phase,

- l'appropriation interne de ces produits et connaissances (qui doit être guidée et accompagnée dans les structures partenaires),
- la transposition des diverses conclusions et expérimentations en :
  - outils techniques,
  - argumentaires de sensibilisation et de plaidoyer (pour la promotion d'une approche ECSI transnationale des deux rives)

La logique d'intervention doit être orientée changements. L'enjeu n'est pas d'enfermer le projet-pilote dans un carcan rigide mais de :

- garantir une base consensuelle suffisante pour faciliter la gestion stratégique et opérationnelle,
- créer une perception commune des enjeux et des finalités du projet,
- intégrer stratégiquement et formellement les intérêts, attentes et contraintes des différents intervenants,
- fixer les règles de réciprocité entre les membres du consortium et les différentes parties prenantes à tous les niveaux d'intervention.

## 1. Introduction

### 1.1. Contexte de la mission

Soutenu par l'AFD, Jeunes des 2 Rives (J2R) est un projet-pilote d'éducation à la citoyenneté et à la Solidarité internationale (ESCI), planifié entre avril 2017 et avril 2019, dont la mise en œuvre mobilise un consortium regroupant Solidarité Laïque (SL), La Ligue de l'Enseignement des Bouches du Rhône (L13), ANRAS Solidarités, Trame de Vie (TdV), Etudiants & développement (E&D) et Migrations & Développement (M&D), chef de fil.

Le projet ambitionne de renforcer les capacités d'action et d'engagement de jeunes de France, du Maroc et de la Tunisie par :

- l'amélioration de leur compréhension des enjeux de développement et du vivre-ensemble ;
- le développement de leur esprit critique ;
- la promotion de la citoyenneté et de la solidarité internationale.

La logique d'intervention du projet est structurée en trois volets complémentaires, transposés en OS, et prenant en charge :

- L'accompagnement des encadrants de jeunes en France ;
- L'appui à des actions jeunes menées par les partenaires en France, au Maroc et en Tunisie ;
- La capitalisation des pratiques et savoirs développés dans les deux précédents volets en vue de mettre à disposition des professionnels des secteurs concernés des connaissances, méthodes et outils appropriés aux enjeux et contextes abordés.

La proposition stratégique en ce domaine est cependant expérimentale en ce sens :

- qu'elle concilie :
  - o l'intervention de partenaires de types et d'expériences variés ;
  - o des interventions simultanées sur les deux rives de la Méditerranée ;
- qu'elle s'attache à développer des méthodes et des savoir-faire pédagogiques appropriés aux jeunes (et appropriables).

En France, les jeunes impliqués dans ce projet sont issus de quartiers « populaires » et des territoires de la Politique de la Ville, en régions Occitanie et PACA. Alors qu'au Maroc, seuls des jeunes des six Provinces du Souss Moussa sont concernés, le projet couvre tout le territoire tunisien. Sur chacun de ces terrains, il s'appuie aussi, bien sûr, sur plusieurs organisations et institutions locales intervenant auprès de la jeunesse et/ou avec elle.

Ce projet parvenant à son terme en avril 2019, une seconde phase prévoit d'ores et déjà son extension à toute la France et à l'Algérie, sous la conduite, cette fois, de Solidarité Laïque (SL). Dans cette perspective, en vue d'élaborer une stratégie et une logique d'intervention pertinente et adaptée, ses promoteurs ont besoin de tirer des leçons de la phase-pilote. C'est la raison pour laquelle, d'une part un processus de capitalisation est d'ores et déjà conduit (il est intégré à la logique d'intervention), d'autre part, une mission d'évaluation finale a été commanditée. C'est elle qui fait l'objet de ce rapport.

### 1.2. Objectifs de la mission

Ainsi, l'objectif de cette évaluation est à la fois rétrospectif et prospectif.

Le volet rétrospectif doit:

- interroger :
  - o la pertinence des postulats de l'action ;
  - o la plus-value des principes et dispositifs d'intervention expérimentés,
- dégager des apprentissages de la phase-pilote.

Sur base de ces apprentissages, le volet prospectif entend identifier les adaptations et améliorations à apporter au projet dans son ensemble (montage, postulats, organisation, gestion relations partenariales, gouvernance, outils, méthodes, logique d'intervention etc.). Les recommandations issues de ce travail d'évaluation doivent nourrir la réflexion stratégique sur les développements futurs du projet (notamment son extension et son changement d'échelle).

Plus spécifiquement, les attentes des commanditaires se portent sur trois critères d'analyse :

- la *pertinence*, qui rend compte de l'adéquation entre la logique d'intervention, ses fondements stratégiques et les attentes, besoins des diverses parties prenantes et bénéficiaires, ainsi qu'au regard du contexte dans lequel le projet est mis en œuvre ;
- la *cohérence*, qui s'intéresse à la qualité de la conception de l'action, à la compatibilité des divers aspects de son organisation, de sa gouvernance, de son montage, de sa gestion avec ses postulats fondamentaux, les finalités poursuivies, les outils et approches mis en avant par le projet ;
- le *genre* par lequel il s'agit de déterminer, dans quelle mesure et avec quelles implications le projet prend en considération les différences de genre, les situations spécifiques des jeunes filles.

### 1.3. Approche et méthodologie

#### 1.3.1 Principes de travail

Les termes de références (TdR) de la mission requéraient un regard extérieur et distancié. L'exercice d'évaluation devait être introspectif, appréciatif et constructif.

L'approche devait être participative et valoriser :

- les spécificités du projet (sa proposition stratégique multiacteurs, entre deux rives, qui produit des outils et savoirs appropriables,...)
- ses acquis (l'expérience acquise, les progrès réalisés, les tendances vertueuses dégagées),
- l'expérience concrète des acteurs et leurs contributions (mobilisation, participation, prise d'initiative,...).

Par conséquent, la démarche d'enquête et d'analyse devait :

- associer les parties prenante et bénéficiaires à l'analyse et à la construction de recommandations ;
- partir de changements perçus ou pressentis par les acteurs ;
- être attentive aux problématiques genrées ;
- anticiper le passage à l'échelle et l'extension du projet ;
- mettre à profit la diversité des acteurs, points de vue et compétences.

#### 1.3.2 Une analyse appréciative des évolutions perçues

Ces différents principes et l'ensemble des préoccupations exprimées dans les TdR engageaient au départ à privilégier une démarche d'enquête inspirée des approches orientées changement<sup>2</sup>.

En effet, s'interroger sur la cohérence et la pertinence du projet incite à se pencher sur ses influences et apports, leur durabilité, les opportunités et perspectives ouvertes. Pertinence et cohérence doivent donc s'appréhender d'après les effets et impact<sup>3</sup>. Or, effets et impacts peuvent découler d'influences plus larges que celles d'un projet considéré isolément. Aborder ces concepts à travers la notion de changement permet de placer le curseur d'analyse sur les influences du projet vers l'extérieur autant qu'en son propre sein. Interroger les changements est également inévitable, dès lors que les préoccupations des commanditaires sont orientées vers les opportunités ouvertes par les acquis du programme, par l'évolution des situations...

Mais il est difficile de parler de changements alors que toutes les activités prévues ne sont pas menées à terme. Aussi, plutôt que d'appréhender des changements, il nous a paru plus opportun de nous attacher aux tendances les esquissant.

Un effort important ayant été consacré à la réalisation d'activités, nous estimions que celles qui avaient pu l'être, devaient être d'ores et déjà porteuses d'évolutions à cerner et susceptibles d'être appréhendées par rapport à leurs intentions initiales et par les influences qu'elles peuvent avoir exercées (attendues ou non). En outre, J2R étant un projet-pilote, ses dispositifs et son plan d'action ont plusieurs fois fait l'objet de réaménagements. Ceux-ci devaient constituer en eux-mêmes des évolutions à analyser... L'examen de ces évolutions nous a donc paru offrir une base référentielle suffisante à partir de laquelle apprécier ensuite la cohérence et la pertinence du projet.

Ainsi, en articulant notre réflexion autour d'une grille de questionnement similaire à celle d'une approche orientée changement, il restait possible d'appréhender des évolutions :

- avérées, en cours et pressenties découlant des actions ;
- dans les perceptions qu'entretiennent les acteurs à propos des problématiques traitées, la stratégie, la mise en œuvre, la gestion, l'organisation, les comportements d'acteurs dans le projet et dans leurs contextes respectifs...

Par conséquent, en dehors des entretiens destinés à recadrer la portée de la mission ou/et à compléter la compréhension du projet et l'historique de sa mise en œuvre, les échanges collectifs et individuels ont été articulés selon un guide d'entretien standard (adaptable en fonction des interlocuteurs et des conditions temporelles ou physiques dans lesquels les rencontres de travail ont pu être organisées), articulée en deux volets:

- le premier, rétrospectif, articulé, comme suit :
  - o Quelles sont selon vous les évolutions positives significatives et tangibles amenées par le projet ?
  - o Quels facteurs (internes au projet et/ou externes) ont favorisé ces changements évolutions ?

---

<sup>2</sup> <https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/>

<sup>3</sup> Dans le cas présent, c'est même une nécessité impérieuse puisqu'un des enjeux de l'exercice consiste aussi à montrer que non seulement une telle stratégie est possible mais qu'elle est profitable par rapport à des approches plus « géo-cloisonnées » (ou géo-centrées) de l'ECSI. C'est aussi une nécessité dans la mesure où des prolongements du projet sont d'ores et déjà envisagés, par surcroît à des échelles plus grandes.

- Quels facteurs (internes et/ou externes) en ont limité la portée/ la qualité?
- le second, prospectif, articulé comme suit :
  - Comment tirer un meilleur profit des facteurs favorables ?
  - Comment réduire ou éliminer les facteurs limitants?
  - Quelles autres évolutions sont nécessaires pour pérenniser les évolutions positives ?
  - Sur quelles opportunités s'appuyer (en interne et en externe)?
  - Quels facteurs risquent de limiter la marge de manœuvre (en interne et en externe).

Ce second volet permet déjà, la co-construction des recommandations.

## 1.4. Le déroulement de la mission

### 1.4.1. Actions à évaluer et participants à l'évaluation

L'évaluation ne pouvait pas porter sur l'ensemble des activités du projet, mais il était important qu'elle puisse confronter ses analyses et/ou les confronter à des situations concrètes.

A l'aide de la méthodologie préconisée plus haut, notre intention initiale était de focaliser l'enquête sur les activités considérées par les parties prenantes comme ayant entraîné les évolutions les plus significatives. Ce premier critère devait intégrer également la nécessité de couvrir équitablement tous les terrains investis. Un troisième critère, relatif au genre, devait intervenir de telle sorte qu'une des actions analysées dans chaque pays soit portée par une association de femme et/ou dédiée principalement à des jeunes filles. Nous espérions encore faire coïncider les missions de terrain avec le calendrier des activités en cours ; missions de terrain qu'il n'a pas été possible de calibrer au-delà de trois ou quatre jours par zone d'intervention.

Cette contrainte, ajoutée à celles des parties prenantes, qui malgré un soutien réel au travail d'évaluation, étaient très sollicitées par ailleurs, n'a pas permis de respecter ces intentions. D'autant que, les derniers mois du projet devant être mis à profit pour concrétiser des étapes cruciales de son développement, ses protagonistes devaient également composer avec l'agenda des divers intervenants extérieurs attendus.

Par conséquent, le présent travail ne peut pas avoir pour vocation d'analyser spécifiquement une activité. Il est arrivé, lors des entretiens, que les parties prenantes mettent en exergue des étapes déterminantes et/ou certaines dimensions de projets perçues comme significatives.

Pour ce qui concerne l'échantillonnage des interlocuteurs, il n'était pas non plus envisageable de chercher à rencontrer tous les intervenants. L'annexe 1 reprend la liste complète des personnes rencontrées, individuellement ou en groupes. Cette liste rassemble :

- Des représentants des associations, encadreurs, bénéficiaires des actions sélectionnées ;
- Le coordinateur et l'équipe du projet (animateur marocain et animatrice tunisienne);
- Les représentants des organisations du consortium ;
- Un représentant de l'AFD ;
- L'équipe de capitalisation ;
- Des représentants de bailleurs ponctuels du projet.
- Des acteurs associatifs et institutionnels :
  - ayant été associés, même ponctuellement, au projet J2R ;
  - susceptibles d'apporter des éléments d'information permettant de saisir :
    - la pertinence du projet au regard du contexte légal, institutionnel et politique de la zone d'intervention concernée (national, local) ;

- les conditions de mise en œuvre des activités ou de leurs suites.

Ici aussi, les impératifs évoqués plus haut ont déterminé la nature, la taille et la composition des échantillons par zone d'intervention. Ainsi, d'un pays à l'autre, les conditions des entretiens ne pouvaient pas s'équivaloir. Notons qu'il n'y a qu'en France où il a été possible de s'entretenir avec des jeunes bénéficiaires d'actions<sup>4</sup>. Dernière remarque : les entretiens ayant été étalés sur 2 mois et demi, les opinions sont exprimées à des étapes différentes du projet, durant une période où, justement, il connaît une accélération significative.

#### 1.4.2. Les étapes de l'enquête<sup>5</sup>

Comme expliqué plus haut, l'enquête a été conduite en deux parties : la première consacrée à l'analyse rétrospective ; la seconde, à l'analyse prospective. Outre l'analyse documentaire<sup>6</sup> et une série d'entretiens préliminaires destinés à mieux cerner les enjeux, recadrer la méthode et à reconstituer le déroulement des événements, trois types d'intervention ont structuré le travail :

- **La reconstruction de la logique d'intervention<sup>7</sup>** (en partant du cadre logique, des rapports d'activités et des premiers entretiens réalisés), destinée à nourrir l'analyse de la cohérence du projet tout en vérifiant :
  - l'intégration effective de l'approche « cycle de projet », de l'outil du cadre logique et de la mise en œuvre d'une démarche de renforcement des compétences dans l'élaboration du cadre stratégique et de mise en œuvre du projet ;
  - la contribution des résultats attendus à la stratégie globale et à l'atteinte des objectifs (cela en tenant compte des évolutions opérées sur la logique d'intervention).
- **Les entretiens semi-directifs**, réalisés à distance et en présentiel, individuels et groupés, structurés selon la grille d'analyse des évolutions exposée plus haut.
  - La plupart des intervenants étant rassemblés, le séminaire de Nabeul (Tunisie), tenue en novembre dernier, a donné le signal de lancement des entretiens rétrospectifs qui se sont poursuivis dans les jours et semaines suivantes. Ces premiers échanges ont été abordés en comptant sur les missions de terrain à venir pour aborder le volet prospectif, procéder à des observations et élargir l'appréhension des contextes.
  - Ainsi que nous l'avons déjà expliqué, l'analyse appréciative des évolutions a structuré la plupart de ces échanges. Il faut signaler cependant que de tels exercices, s'ils sont conduits de façon exhaustive, exigent l'analyse systématique de chaque changement identifié. Cela suppose l'organisation de longs ateliers. Comme il n'a pas été possible de mobiliser les participants plus de deux ou trois heures, il a fallu se résoudre à mener des analyses plus globales.
- **Une phase de co-construction supplémentaire<sup>8</sup> à partir du rapport provisoire.** Ce dernier

<sup>4</sup> Il convient de une différence structurelle entre les 2 rives : au Nord J2R s'adresse à des organisations de jeunesse (institutionnalisées) et au Sud des organisations de jeunes (formelles et informelles), dans tous les cas, hors de dispositifs de politiques publiques. Lorsque nous parlons ici de jeunes bénéficiaires d'actions nous n'intégrons pas les jeunes leaders que nous considérons comme des jeunes encadrants. Au Maroc en Tunisie le projet s'est concentré sur les jeunes leaders, dont les activités en direction d'autres jeunes sont prévus en mars et avril 2019.

<sup>5</sup> Le calendrier de la mission figure en annexe 3.

<sup>6</sup> La liste des documents consultés est fournie par l'annexe 4.

<sup>7</sup> Pour ne pas alourdir le rapport, le détail de cet exercice est reporté dans l'annexe 5.

<sup>8</sup> L'analyse prospective ayant déjà consisté partiellement en un travail de co-construction.

avait dans un premier temps pour but de solliciter les réactions des commanditaires et de mettre en évidence les points de convergences, de divergences ou les espaces de réflexion supplémentaires ouverts, les informations et sources à compléter en vue d'une réunion de discussion et de co-construction. Les discussions de cette journée ont bien entendu servi de base à l'élaboration du rapport définitif.

### 1.5. La structure du rapport

Par souci de synthèse, les analyses soutenant ce travail ne sont pas restituées systématiquement d'après la démarche d'enquête adoptée. Nous avons opté pour une structure qui aborde directement les critères d'analyse et facilite la corrélation avec les préoccupations exprimées dans les questions évaluatives contenues dans les termes de référence de la mission.

## 2. Etat d'avancement du projet

Sans sortir du champs d'étude délimité par le cahier des charges, d'une part pour circonscrire la marge de manœuvre de notre mission, d'autre part pour contextualiser les observations exposées dans les chapitres suivants, il nous paraît important de commencer ce rapport en faisant le point sur son état d'avancement au moment où nous sommes intervenus.

### 2.1. Les activités réalisées

Un chronogramme du projet J2R est restitué en annexe 2. Le relevé suivant rend compte de l'état d'avancement physique des activités.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>OBJECTIF SPECIFIQUE 1 : Améliorer la compréhension des jeunes sur les enjeux du développement et de la citoyenneté internationale</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>83,00%</b>  |
| <b>Résultat 1.1 – 60 encadrant-e-s* et jeunes leaders sont renforcés dans leurs méthodes d'accompagnement des jeunes (au sein de leur organisations de jeunesse*) dans le Sud de la France</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>84%</b>     |
| <b>1.1.1.Elaboration d'un diagnostic des besoins d'accompagnement auprès des encadrant-e-s* et jeunes leaders (Sud de la France)</b><br>*Deux groupes d'éducateurs spécialisés issus des structures du réseau ANRAS, un groupe d'animateurs issus des centres sociaux de Marseille que gèrent la L13.<br><br>*Temps de réunions préalables (J0)<br><br>*Premières journées d'accompagnement menées par TdV à Marseille.                                          | 100%           |
| <b>1.1.2. Mise en place de temps d'échanges de pratiques entre pairs ; co-construction d'outils d'animation adaptés</b><br>*3 journées ont été réalisées à Béziers et Marseille<br><br>* CAL à Marseille<br><br>*Intervention de la Rabita Mohammedia des Oulémas – RMO (Maroc).<br><br>* l'histoire des migrations et de la colonisation avec Benjamin STORA<br><br>*La laïcité et ses principes de tolérance et d'ouverture, avec l'Observatoire de la laïcité | 80%            |
| <b>1.1.3. Appui aux encadrant-e-s et jeunes leaders pour la mise en place de Groupes d'Expression Plurielle* de jeunes (GEP) sur la base des thématiques couvrant les champs de l'EAD et de l'EC dans une vision de SI.</b><br>* Activité annulée                                                                                                                                                                                                                | 0%             |
| <b>1.1.4.Organisation de formations techniques des encadrant-e-s et jeunes leaders à l'animation d'ateliers créatifs pour aborder les thèmes d'actualité avec les jeunes (vidéo, audio, photos, théâtre, ...)</b><br>* Deux prestataires : L13 : Tabasco Vidéo / AS : Kaïna TV<br><br>* Les ateliers menés sont terminés, les film ont été livrés et projetés                                                                                                    | 100%           |
| <b>Résultat 1.2 – 30 jeunes leaders* et encadrant-e-s * au Maroc et en Tunisie sont identifiés et mobilisés pour améliorer leurs pratiques au sein de leur organisation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>100,00%</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>de jeunes* en matière d'EAD-SI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               |
| <p><b>1.2.1. Elaboration d'un diagnostic des besoins d'accompagnement auprès des leaders jeunes et des encadrant-e-s, au Maroc, Tunisie</b><br/> <b>+ 1.2.2. Elaboration, avec les jeunes leaders encadrant-e-s et les partenaires locaux, du dispositif d'accompagnement et des méthodes d'action au Maroc et en Tunisie, adapté à leurs spécificités.</b><br/> <b>+1.2.3. Lancement des premiers modules d'accompagnement avec les jeunes leaders et les encadrant-e-s</b></p> <p>*Ateliers de diagnostics des besoins en accompagnement.</p> <p>*Actions d'accompagnement (ateliers thématiques contribuant à développer une pédagogie active et multiplier les opportunités de rencontres et d'échanges).</p> <p>Maroc : 4 week-end thématiques</p> <p>Tunisie : 2 temps de formation de quatre jours chacun.</p> <p>Temps de formation mutualisé sur les médias et pratiques numériques au Maroc au mois de mars pour les deux groupes (Maroc et Tunisie).</p> | 100%          |
| <b>Résultat 1.3 – 750 jeunes ont amélioré leurs connaissances sur l'EAD-SI en 2 ans dans les trois zones du projet (Sud de la France, Maroc et Tunisie)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>75,00%</b> |
| <p><b>1.3.1. Identification et mobilisation par les encadrants et les jeunes leaders de 750 jeunes répartis entre France, Maroc et Tunisie</b></p> <p>*Temps de sensibilisation à l'ECSI en direction de jeunes (format grand public). Plusieurs ateliers ont eu lieu en 2017 en France, ainsi qu'en 2018, et d'autres sont programmés jusqu'à la fin du projet en avril 2019</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 67%           |
| <p><b>1.3.2. Appui aux partenaires du projet à l'organisation d'ateliers de sensibilisation à l'EAD-SI (entretiens avec des personnes-ressources sur EAD-SI...) et de GEP, animés par les encadrants et jeunes leaders accompagnés dans le cadre du projet</b></p> <p>*E&amp;D, M&amp;D et France Volontaires ont proposé des initiations aux outils d'animation participatives</p> <p>*Temps de formation proposés en lien avec la préparation de projets de solidarité internationale sur lesquels les jeunes étaient mobilisés.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 75%           |
| <b>1.3.3. Appui à l'organisation d'ateliers d'éducation à l'image et autres ateliers créatifs, animés par les encadrants formés et accompagnés dans le cadre du projet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 100%          |
| <b>OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : Susciter et soutenir les projets des jeunes, d'ici et de là-bas, en matière de solidarité internationale</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>67,00%</b> |
| <b>Résultat 2.1 – 300 jeunes, d'ici et de là-bas, sont engagés dans un projet de solidarité internationale</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>67,00%</b> |
| <p><b>2.1.1. Accompagnement des jeunes, d'ici et de là-bas, dans l'identification et le montage de leur projet sur les 3 zones du projet</b><br/> <b>+ 2.1.2. Suivi des jeunes dans la réalisation de leurs actions d'éducation au développement et de solidarité internationale (dont échanges interculturels et chantiers-échange*)</b><br/> <b>+2.1.3. Soutien à l'organisation d'événements publics de restitution des projets des jeunes ouverts aux autres jeunes, aux parents..., dans les 3 zones du projet (dimension intergénérationnelle).</b></p> <p>* Projet sur l'environnement et la gestion des déchets (AS).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 67,00%        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| - 5 Chantier-échange au Maroc et en Tunisie                                                                                                                                                                                                                                     |               |
| <b>OBJECTIF SPECIFIQUE 3 : Soutenir la production de connaissance et d'éléments de méthode d'action concernant la jeunesse dans le champ de l'EAD et EC SI et leur diffusion</b>                                                                                                | <b>29,50%</b> |
| <b>Résultat 3.1 – un collectif de partenaires de nature diversifiée est renforcé en 2 ans en vue d'une extension ultérieure du projet (France entière, Maroc, Tunisie, Algérie, Sénégal...)</b>                                                                                 | <b>59,00%</b> |
| <b>3.1.1. Mise en commun entre les partenaires porteurs du projet des outils et méthodes participatives pour la mobilisation des jeunes en SI sur des thèmes phares du projet</b>                                                                                               | 33%           |
| <b>3.1.2. Appui à la mise en réseau des jeunes autour de leurs projets</b><br>*Activité annulée                                                                                                                                                                                 | 0%            |
| <b>3.1.3. Organisation de réunions entre partenaires et jeunes</b>                                                                                                                                                                                                              | 64%           |
| <b>Résultat 3.2 – Les expériences sont évaluées et capitalisées au fur et à mesure du projet</b>                                                                                                                                                                                | <b>0</b>      |
| <b>3.2.1. Travail en collaboration avec des universitaires et des experts concernés par les thèmes de la jeunesse et de l'EAD-SI. Travail avec un expert en capitalisation pour faire le pont entre production académique et documents de méthode.</b><br>* Activité post-posée | 0%            |
| <b>3.2.2. Elaboration d'études et de supports pédagogiques et de communication à diffuser</b><br>* Activité post-posée                                                                                                                                                          | 0%            |
| <b>3.2.3. Organisation d'un séminaire de réflexion/ analyse/ autoévaluation en fin de projet</b><br>*Prévu en Avril 2019                                                                                                                                                        | 0%            |

## 2.2. Contextualisation de ce bilan

Pour compléter et éclairer ce bilan d'activités, il nous paraît essentiel de le situer dans les conditions d'élaboration et de mise en œuvre du projet.

A première vue, il faut attendre le printemps 2017 pour que débute véritablement la mise en œuvre des activités en France. Au Maghreb, le relevé transposé plus haut, porte à croire, que rien ne démarre avant le printemps 2018.

C'est oublier les efforts qu'il a fallu préalablement consentir pour donner une cohésion stratégique et partenariale au projet, construire la dynamique, identifier et incorporer les jeunes leaders maghrébins, trouver des financements complémentaires, etc.

Ainsi faut-il prendre en considération le fait que les pourparlers préliminaires avec le principal bailleur de fonds aboutissent à un élargissement des ambitions du projet et des ses aires d'interventions. C'est le bailleur qui met les partenaires en relation. Ce qui implique évidemment d'intégrer d'emblée les besoins et attentes de chacun (sans augmentation du budget). Sur cette base, l'essentiel de la première année est consacré à la mise en place des partenariats, en concertation au sein du COPIL pour affiner les orientations stratégiques, s'entendre sur le fonctionnement du projet, les dispositifs à mettre en place pour prendre en charge ses divers volets.

A ce propos, il ne faut pas perdre de vue non plus que :

- le projet étant expérimental, une partie de ses modalités sont sciemment précisées au fur et à mesure<sup>9</sup> ;
- sur une période de 24 mois, qui correspond au format d'un projet-pilote pour l'AFD, il est difficile d'identifier et de solliciter des sources financements complémentaires ou de développer des opportunités de partenariats dans la mesure où il est plus difficile de concilier les temporalités des différents interlocuteurs ;
- sans compter que des pourparlers avec divers partenaires supplémentaires peuvent ne pas aboutir<sup>10</sup> ;
- en conséquence, il faudra à de nombreuses reprises ajuster les budgets disponibles et les dispositifs<sup>11</sup> ;
- réunis à l'initiative de l'AFD, bien qu'ils se connaissent, les partenaires n'ont pas tous des expériences en commun et, issus de secteurs différents (SI, éducation populaire, éducation spécialisée), ont au départ, une conscience partielle de leurs besoins et attentes respectives,
- ils doivent concilier la forte réactivité et la disponibilité requises par J2R avec des mandats déjà chargés (sous la tutelles d'autorités différentes) et des programmes déjà planifiés<sup>12</sup> ;
- les encadrants des institutions françaises sont des salariés dont les fonctions sont clairement délimitées par leur profil de poste, les statuts professionnelles et convention sociales qui les encadrent (ce ne sont pas les mêmes d'une institution à l'autre<sup>13</sup>) ;
- la dispersion géographique et les obligations respectives de parties prenantes variées compliquent la réalisation des activités et la conciliation d'agendas souvent eux-mêmes contraints ;
- tout cela, ajouté à la marge budgétaire étroite évoquée plus haut, oblige à limiter la fréquence des rencontres et à concentrer les ordres du jour sur des temps d'échange courts.

Ces facteurs ne sont pas des fatalités, nous verrons en temps voulu que leur influence peut être réduite et qu'on en a sans doute parfois sous-estimé le poids, mais il est surtout important de se rendre compte du fait que les impératifs de conciliation, de concertation, de persuasion, de réactivité, de disponibilité, d'ajustement des sensibilités, ne sont pas des problèmes. Ce sont des contraintes inévitables, faisant partie intégrante de projets multiacteurs d'envergure internationale, dont les acteurs ont chacun des cultures de travail, des langues et des référents linguistiques conceptuels très différents et desquelles on attend d'ailleurs des changements culturels et philosophiques dont la maîtrise découle d'influences très diverses. Tout ce qui suit doit être interprété à l'aune de cette réalité.

---

<sup>9</sup> Nous verrons d'ailleurs combien cela a contribué à la pertinence du projet (Cf. section 4.5).

<sup>10</sup> L'UE et la Banque mondiale ont été sollicités financièrement, mais n'ont pas répondu favorablement. Il y a également le partenariat avec la structure institutionnelle belge « Annoncer la couleur » qui n'a pas abouti, en raison de divergences sur l'objet du programme. Une extension du projet en Afrique subsaharienne a été un temps envisagée avec le GRDR sans que le projet n'aboutisse.

<sup>11</sup> C'est ce qui justifie en particulier la remise à plat stratégique et le recalibrage de la logique d'intervention entrepris par le nouveau coordinateur à son entrée en fonction, dès le printemps 2017).

<sup>12</sup> Par exemple, les chantiers menés par la ligue 13 et ANRAS s'inscrivaient dans une programmation définie antérieurement au programme J2R, et en parallèle de la constitution des réseaux d'acteurs au Maroc et en Tunisie.

<sup>13</sup> Sans compter que la plupart de leurs homologues marocains et tunisiens sont des bénévoles.

### 3. Evolutions perçues

Malgré des sensibilités, des situations et des intérêts variés, bien que le projet n'ait pas pris en charge chaque contexte de la même manière, il est frappant de constater que les évolutions les plus significatives perçues par les parties prenantes des 4 zones d'intervention se recoupent.

En ayant soin de souligner les exceptions, nous constatons que les dynamiques enclenchées en France et au Maghreb convergent autour de tendances vertueuses transversales, complémentaires et interdépendantes. Nous les distinguons artificiellement en huit points regroupés en deux catégories :

- Les tendances perçues dans les capacités et connaissances des bénéficiaires,
- Les tendances perçues dans la dynamique du projet.

#### 3.1. Des capacités et des connaissances renforcées

##### 3.1.1 Une palette conceptuelle et technique élargie

C'est le constat le plus unanimement partagé : cadres, animateurs, éducateurs et jeunes leaders<sup>14</sup> estiment que leurs capacités et connaissances sont enrichies. Formations, conférences, projets renforcent leurs capacités d'intervention, leurs capacités d'analyses sur leurs propres actions, en leur fournissant des références et des outils auxquels ils n'auraient pas accès dans leurs cadres habituels respectifs.

Parmi ces apports, l'introduction de l'outil vidéo est considéré comme un des plus importants par l'ensemble des parties prenantes, de France comme du Maghreb. Il structure l'accompagnement des jeunes en amont et en aval des chantiers (ou d'autres actions) et leur ouvre des perspectives nouvelles pour déployer des actions de mobilisation, de sensibilisation et de plaidoyer plus larges.<sup>15</sup>

Cet enrichissement conceptuel et technique est aussi individuel que collectif : à leurs yeux, J2R ne renforce pas que des structures ; il forme – voire spécialise - des professionnels et des volontaires engagés susceptibles, par exemple, comme nous le verrons, de former leurs pairs. Ceci s'exprime tout particulièrement chez les jeunes leaders maghrébins, lesquels non seulement s'estiment déjà plus compétents, plus conscients de leurs besoins, mais également mieux informés – dimension particulièrement importante aux yeux des marocains du Souss Massa -. La qualité des projets qu'ils soumettent à J2R se serait beaucoup améliorée en quelques mois.

---

<sup>14</sup> Par souci d'uniformité, nous continuons de parler de jeunes leaders, mais les tunisiens trouvent l'expression « jeunes encadrants » plus opportune car pour eux : a- le terme « leader » est pris dans le champ terminologique de la création d'entreprise ; b : ils ne souhaitent pas être placés dans une posture prééminente ; c : ils souhaitent mettre en valeur leurs aptitudes à l'encadrement (en particulier les animateurs des Maisons de jeunes, qui sont, pour leur part, des professionnels au même titre que leurs collègues français).

<sup>15</sup> La vidéo est intéressante en tant que : processus de production participatif d'éducation à l'information, aux médias et à la structuration de la restitution d'expérience ; outil d'expression, d'animation documentaire dans le cadre de débats, conférences ou de valorisation et d'accompagnement de l'engagement des jeunes, d'information et de promotion de J2R, de ses parties prenantes et de ses principes d'action ; support de sensibilisation, d'ESCI, de plaidoyer (facilitant notamment la mobilisation des jeunes) ; etc.

### 3.1.2. Un accès à l'information amélioré

C'est un autre facteur déterminant de l'amélioration des connaissances et capacités des partenaires-bénéficiaires. Cet accès à l'information ne se concrétise pas uniquement par le truchement des formations, conférences et débats proposé. Nous verrons que dynamique partenariale le perpétue (cf. 3.1.6.). Interviennent également, les rapprochements avec des intervenants associatifs ou institutionnels extérieurs, les exhortations à se documenter impulsées par la préparation des projets (ce qui concerne autant les encadrants que les jeunes leaders et les jeunes bénéficiaires des activités).

### 3.1.3. Des organisations redynamisées

Les contacts entre les trois pays sont des sources d'inspiration. Ces contacts, de même que les diagnostics participatifs que le projet a permis d'animer, éveillent les consciences à certaines nécessités organisationnelles, structurelles ou méthodologiques ou à certains pans d'activités jusqu'alors ignorés ou mésestimés<sup>16</sup>.

Pour les associations marocaines les moins « matures », J2R a été l'occasion de comparer leurs situations avec les plus expérimentées. Les associations s'inspirant les unes des autres, les moins « actives » ont commencé à entrevoir des perspectives de redynamisation, s'intéressent à de nouvelles méthodes de mobilisation ou d'animation, des opportunités de financements... Plusieurs affirment utiliser la dynamique collective initiée par le projet pour (ré)attirer des membres, remobiliser leurs instances, s'adresser à des publics plus larges et davantage s'inscrire dans des démarches collectives, chose que J2R facilite.

En France, les activités organisées dans le cadre de J2R amènent les directeurs et les animateurs des différents Centres sociaux de la Ligue de l'enseignement en région PACA, à se côtoyer et à échanger davantage sur leurs pratiques et les problématiques qu'elles sous-tendent. Un phénomène analogue est observé entre établissements de l'ANRAS. Depuis, quelques années, l'association cherche à s'affirmer comme une organisation apprenante. Les apports de J2R stimulent ce processus. ANRAS prend appui sur les inputs de J2R pour susciter un intérêt croissant de son association faîtière pour l'ouverture à des pratiques issues d'autres champs d'intervention, à des collaborations extérieures susceptibles de stimuler les jeunes et les éducateurs, pour donner un sens à l'action.

### 3.1.4. Une conception plus réciproque des projets d'échanges solidaires

Parmi les évolutions notables citées ci-dessus, celle-ci mérite un exergue. Au Nord comme au Sud, les parties prenantes qui en ont déjà l'expérience perçoivent l'opportunité de pouvoir développer les

---

<sup>16</sup> En Tunisie, les jeunes encadrants des Maisons de jeunes n'avaient encore jamais eu l'opportunité de participer à des ateliers, encore moins à des dispositifs participatifs tels que celui qui leur était proposé lors du diagnostic.

projets d'échanges solidaires sur des bases partenariales différentes qui permettraient de faire valoir davantage les attentes et besoins du Sud, plutôt que celles des seuls jeunes en provenance de France et de leurs encadrants. Par souci de réciprocité, certaines caressent l'espoir que la formule puisse être mise en œuvre en France pour permettre d'accueillir des jeunes maghrébins.

La conception de ces chantiers s'est également élargie. Perçus auparavant comme des événements ponctuels, ils sont davantage considérés comme l'étape d'un processus susceptible d'intégrer un champs d'intervention plus large, la période du chantier (phases préparatoires et de restitution comprises) pouvant être mise à profit pour proposer également des discussions de fond et autres activités socio-culturelles et artistiques.

Les intervenants déjà expérimentés en matière de projets d'échanges, estiment que J2R les a sensibilisés à l'importance d'un accompagnement de la préparation des séjours, puis du retour. En amont, l'enjeu ne consiste pas uniquement à inciter les jeunes à se préparer aux tâches à accomplir, ni à se documenter sur leur destination et les situations qu'ils vont rencontrer. Il s'agit aussi de les engager à acquérir des aptitudes utiles au voyage prochain, de les inciter à entrer en contact avec leurs interlocuteurs, mais aussi de les amener à endosser la responsabilité de financer et de structurer leur projet ; ce qui est censé les amener à mobiliser leurs entourages, à prendre à partie et à sensibiliser leurs réseaux, à mettre sur pied d'autres initiatives préalables. En aval, le travail de restitution permet aux jeunes et aux encadrants de faire un bilan global de leur expérience et de valoriser leurs acquis en les insérant dans des processus collectifs de témoignage, de débat et de sensibilisation.

Pour être plus exact, l'importance de ces phases n'est pas tout à fait une découverte. Mais, les acteurs ne disposent pas souvent de temps et de moyens suffisants pour leur accorder l'attention et le suivi nécessaires dans leurs cadres habituels. En leur donnant l'occasion de les investir plus profondément, J2R a permis d'en réaffirmer la nécessité impérieuse, de démontrer l'intérêt de méthodes et d'outils pour y parvenir<sup>17</sup>, d'ouvrir la réflexion sur les plus-values à en tirer et les dispositions possibles pour en systématiser la pratique (notamment, par des aménagements partenariaux, techniques<sup>18</sup>, stratégiques<sup>19</sup> et l'adoption d'approches plus réciproques<sup>20</sup>...).

### 3.1.5. Des engagements revitalisés

La question du sens est centrale pour l'ensemble des encadrants français. Un des principaux apports du diagnostic participatif établi par TdV consiste précisément à avoir remis en évidence leur besoin de disposer des ressources, d'espaces et de capacités pour réfléchir à leur travail dans les contextes tendus allourdis par les événements terroristes, la résurgence de radicalismes religieux, communautaires et politiques, ainsi que la crise de l'accueil des migrants. Les inputs de J2R concourent à leur redonner confiance en eux, à les aider à se sentir confortés dans leur travail. Nos interlocuteurs le reconnaissent au point d'affirmer que leur intervention acquiert davantage de

---

<sup>17</sup> A cet égard, l'apport structurant de la production vidéo tout au long du processus est une révélation pour tous.

<sup>18</sup> Ex : Le recours aux technologies en ligne...

<sup>19</sup> Ex : Des plans d'actions plus cohérents et intégrés permettent des économies d'échelles ; s'investir dans le plaidoyer ou la sensibilisation peut amener des ressources supplémentaires.

<sup>20</sup> Le développement de logiques partenariales complémentaires sur les deux rives peut aboutir à des financements complémentaires où chaque partenaire peut prendre en charge une partie des dépenses... Les partenaires des deux rives, plus simplement, peuvent mettre en commun ou échanger des compétences.

cohérence. Pour les encadrants, les chantiers solidaires sont des espaces précieux pour travailler sur les valeurs, injecter du sens dans la méthodologie. J2R leur donne une perspective, les inscrit dans une dynamique réflexive plus large et collective.

A l'ANRAS comme au sein de la Ligue 13, on commence à se dire que les apprentissages amenés par J2R dans le champ spécifique des chantiers (en termes de préparation, de structuration, d'accompagnement, de suivi des retours...) pourraient aussi présenter un intérêt pour leurs autres interventions courantes auprès des jeunes.

Les quelques jeunes accompagnés par les animateurs de la Ligue ou les éducateurs de l'ANRAS que nous avons rencontrés, dont l'expérience en chantiers est parfois antérieure à celles proposée par J2R, se sentent désormais investis de la responsabilité d'exhorter leurs camarades à les imiter, de témoigner de ce qu'ils ont vécu et appris, des réalités auxquelles ils ont été confrontés – opportunités que J2R a permis d'accompagner à plusieurs reprises et dont ils sortent valorisés. Quelques-uns s'engagent à dessein dans d'autres projets collectifs, dont certains sont destinés à favoriser le départ d'autres jeunes. Cette inclination n'est pas seulement justifiée par la nécessité d'aider ou d'apporter un soutien quelconque à leurs correspondants maghrébins ; il s'agit explicitement de faire changer les mentalités et les comportements des groupes, communautés, milieux, voire de la société dans laquelle ils vivent... Il n'est pas exagéré de dire que pour certains, sinon des prémices d'un parcours de militance, au moins une certaine conscience de la nécessité de transmettre et de sensibiliser, sont amorcées<sup>21</sup>.

Dans le Maghreb, le fait de pouvoir participer à des dynamiques nationales, voire internationales, outre que cela donne l'occasion de témoigner de la vivacité associative et citoyenne de leur région, suscite aussi chez les jeunes leaders l'envie de les reproduire à leur échelle d'intervention locale.

Bien qu'assez fréquemment proposées, les activités culturelles ou le recours aux médias, perçus initialement comme des activités annexes et/ou ponctuelles, intéressent de plus en plus pour leur potentiel mobilisateur aussi bien que comme moyen de traiter de problématiques citoyennes touchant notamment le développement local, l'engagement des jeunes, voire encore, par la promotion de l'ouverture à l'interculturalité et à la tolérance envers la diversité, le refus du radicalisme religieux et toutes formes de conservatismes.

Au Maroc, tout particulièrement, certains jeunes leaders se déclarent désormais soucieux d'engager leur association dans une dynamique résolument orientée vers la promotion du développement communautaire<sup>22</sup>. Ce qui n'exclut pas, pour mieux y parvenir, d'intégrer la nécessité de s'engager plus activement en faveur d'une amélioration des dispositifs législatifs et institutionnelles nationaux et internationaux dédiés par les différents niveaux de pouvoirs aux questions sociales, économiques et politiques de la jeunesse.

### 3.1.6. Des capacités partenariales stimulées

---

<sup>21</sup> Par exemple, plusieurs jeunes incitent leurs proches ou d'autres jeunes à se lancer dans des initiatives solidaires, à tenter des séjours d'échanges, se sentent investis de la mission d'inciter leur entourage à relativiser leurs situations en France. Une jeune fille du centre de l'Estaque, exprime très bien, la forme d'engagement que plusieurs de ses camarades et elle-même manifestent : « Si les gens à Marseille avaient les valeurs des gens que nous avons connus au Maroc, les choses iraient mieux ici. On doit pouvoir le faire savoir. »

<sup>22</sup> Cette expression semble employée pour évoquer une forme d'engagement abordant pêle-mêle les questions de développement local, de valorisation des particularités culturelles sociales et politiques locale (lié à l'affirmation de l'identité berbère).

Nous avons vu que les impulsions de J2R engagent à socialiser les connaissances acquises. Les jeunes leaders marocains mettent un point d'honneur à transmettre les inputs de J2R aux autres associations de leurs localités.

La tendance existe, bien qu'elle soit moins marquée en région PACA où la Ligue 13 assume déjà un rôle de référent auprès de nombreuses associations plus petites. Dans le cadre des procédures de demande de financements VVVS<sup>23</sup>, elle endosse régulièrement le parrainage requis pour les nouvelles associations candidates et les accompagne dans l'élaboration de leurs projets.

Du côté de Béziers, les chefs de service de l'ANRAS avec lesquels nous nous sommes entretenus déclarent parler de leur expérience J2R à d'autres organisations occitanes (certaines ont été associées aux ateliers mis en œuvre par TdV). A tel point que certaines seraient enclines à rejoindre le projet.

Des liens interpersonnels se tissent entre jeunes leaders tunisiens et marocains, qu'ils mettent à profit pour échanger des informations. Pour les jeunes leaders maghrébins, c'est le premier avantage de J2R : rapprocher les associations impliquées dans le projet, mais aussi, sur un registre plus personnel, les individus entre eux. Idem à l'échelle locale ou nationale : la dynamique J2R a permis à des associations qui ne se connaissaient pas de se découvrir mutuellement.

Certaines organisations commencent à s'entraider, à s'informer mutuellement (via les réseaux sociaux et les applications de communication en ligne), à promouvoir les événements proposés par les uns et des autres. D'autres s'associent déjà pour organiser des activités en dehors du projet<sup>24</sup>.

Surtout au Maroc, semble-t-il, où cette tendance englobe aussi des associations n'ayant pas encore été impliquées dans J2R. Celles-ci viennent solliciter celles qui le sont. De leur côté, les jeunes leaders et leurs organisations ont à cœur de transmettre leurs acquis aux autres. Au-delà de cela, la réalisation des activités de J2R a placé les jeunes leaders devant la nécessité de s'inscrire dans des dynamiques plus collectives, de rechercher des partenariats pour se procurer des financements complémentaires ou des apports en nature. Des partenariats avec des pouvoirs publics et des institutions locales ou régionales ont pu être expérimentés ou renforcés, ainsi qu'avec des acteurs associatifs. Ce qui élargit bien sûr les perspectives de projets pour l'avenir. Nous le verrons, cependant, les relations avec les institutions de jeunesse demeurent problématiques.

C'est moins le cas en Tunisie où, au-delà des rapprochements nouveaux entre participants dispersés sur le territoire, des liens se tissent aussi entre acteurs publics de jeunesse et jeunes leaders. Alors que les secteurs associatif et public de la jeunesse se côtoient et se connaissent encore peu, le projet J2R facilite les connivences entre eux<sup>25</sup>. Cette tendance semble même se manifester hors du projet puisque certaines associations de J2R commencent à approcher les Maisons de Jeunes de leur localité<sup>26</sup>. Il manque encore une impulsion significative du pouvoir de tutelle pour fluidifier ces processus. Cela dit, le ministère est soucieux d'y remédier bientôt et commence déjà à faciliter les rapprochements, incitant désormais les uns et les autres à solliciter des financements en binômes auprès de fonds de soutien internationaux.

En offrant la possibilité de développer des projets transnationaux, J2R encourage évidemment aussi les partenariats directs entre parties prenantes des deux rives de la Méditerranée.

---

<sup>23</sup> Cf. note 44.

<sup>24</sup> C'est moins le cas en Tunisie où les activités proposées à l'heure où nous intervenons, hormis le séminaire transnational de Nabeul, n'a consisté qu'en la dispense de formations. Les jeunes leaders ont peu eu l'occasion de mettre ces acquis à profit. Ils ne commencent à l'investir que depuis le séminaire de Nabeul, pour la préparation des actions collectives programmées en mars 2019 au Maroc.

<sup>25</sup> 1/3 des participants est issus de Maisons de jeunes. Ce sont des éducateurs.

<sup>26</sup> Il ne faut pas généraliser cependant car pour d'autres, la glace est encore difficile à briser

## 3.2. Une dynamique convergente

### 3.2.1. Jeunes leaders et encadrants commencent à s'appropriier le projet

Le temps consacré à la mise en place des partenariats et à l'établissement d'une cohésion stratégique suffisante pour lancer les activités a longtemps confiné le projet dans les mains des dirigeants et cadres des organisations impliquées. Ce n'est qu'aujourd'hui que les encadrants et jeunes leaders estiment s'intégrer activement et sont amenés à formuler des avis et propositions qui portent à croire qu'ils commencent à s'approprier le projet.

Ce constat est à nuancer pour ce qui concerne les jeunes tunisiens. Au moment de la mission d'évaluation, ces derniers ont encore l'impression que toutes leurs aspirations ne sont pas rencontrées dans la mesure où l'occasion ne leur a pas encore été donnée de s'exprimer en développant des initiatives. Cependant, comme leurs pairs des autres zones d'intervention, des espaces d'expression leur ont été offerts (y compris dans le cadre de l'évaluation), dans lesquels, ils s'investissent volontairement, verbalisent leurs velléités d'appropriation du projet. Ces dernières transparaissent aussi dans les exigences manifestées de façon récurrente en faveur d'une réflexion plus poussée sur les thèmes et finalités du projet<sup>27</sup>.

Le volet prospectif nous permettra de constater combien non seulement les jeunes leaders sont sensibles aux mécanismes profonds du projet, mais aussi la forte capacité de propositions qu'ils sont capables de mobiliser à son profit.

### 3.2.2. Une communauté d'intérêt transnationale naissante

Le travail collectif facilité par le projet favorise une reconnaissance réciproque et l'apparition d'affinités entre encadrants français de l'éducation population et de l'aide à l'enfance. Une tendance analogue est observée en Afrique du Nord. Même si, les acteurs des deux rives sont pressés de pouvoir collaborer plus étroitement, il reste difficile de dire dans quelle mesure cette reconnaissance individuelle et professionnelle a franchi la Méditerranée. En dépit d'affinités réelles entre certaines personnes, dans l'ensemble, les différences d'âge, de statut social et de situation professionnelle compliquent les rapports entre encadrants et jeunes leaders. Les derniers ne s'identifient pas aux animateurs et éducateurs français et aimeraient également développer davantage de contacts directs avec des jeunes (leaders) européens.

Ce qui est certain cependant, c'est qu'une sensibilité commune se manifeste depuis le séminaire de Nabeul (novembre 2018). Celui-ci est perçu comme une étape décisive au profit de l'émergence de référents communs. L'événement a rassemblé plus de 80 participants. C'est à ce moment que J2R c'est affirmé comme véritable espace transnational d'interactions entre ses parties prenantes, lesquelles ont fini par s'approprier le projet quand l'occasion leur a été donnée de réfléchir ensemble

---

<sup>27</sup> C'est plutôt et surtout l'attitude tunisienne.

aux concepts qui les réunissaient et de projeter des actions mutualisées. Pour la majorité des parties prenantes, cette étape aurait dû intervenir plus tôt, voire inaugurer la dynamique.<sup>28</sup>

Les participants perçoivent et expriment les potentiels de la transnationalité en termes d'apprentissage, comme moyen de briser les routines de travail et d'élargir les regards sur les problématiques abordées. Le séminaire de Nabeul de novembre 2018 a permis de mettre en évidence des communautés d'intérêts et de pratiques exploitables (potentiellement) et ouvert la perspective de dynamiques partenariales plus équitables.

Comme nous l'avons entrevu plus haut à propos du consensus établi autour des chantiers, des référents et des objectifs communs commencent à s'installer dans la perspective de développer et d'expérimenter une réciprocité plus effective.

A cela s'ajoute une aspiration balbutiante à s'affirmer comme un collectif, voire comme un réseau. Cela se manifeste dans les quatre zones d'intervention ; ceci à trois niveaux :

- a- d'une part, entre acteurs marocains et tunisiens ;
- b- b- d'autre part, entre acteurs maghrébins ;
- c- c – enfin, au niveau du projet dans son ensemble.

Les jeunes leaders du Maroc, entrevoient la perspective de s'affirmer comme un collectif, voire comme un réseau. Les tunisiens y aspirent également de leur côté. Cette idée est perçue dans les deux pays comme une nécessité pour consolider la légitimité et la crédibilité des jeunes auprès des partenaires locaux et internationaux potentiels ; également pour renforcer entre eux, un sentiment de corps.

Au Nord, la Ligue 13 et AS y verraient également un intérêt stratégique. Il s'agit d'abord de continuer à disposer d'un espace expérimental de collaboration. Mais, au-delà, porter les engagements qui sont les leurs en faveur d'une coopération « équilibrée » dans le domaine de la jeunesse implique une démarche active de plaidoyer à différents niveaux : d'abord, en direction de leurs instances, pouvoirs de tutelle et autres financeurs ; ensuite, vers un public plus large de professionnels de la jeunesse et de la solidarité internationale, cause qui peut rallier les partenaires des deux rives et qu'un réseau transnational pourrait conforter.

---

<sup>28</sup> L'activité n'était pas prévue. A fortiori, elle n'était pas non plus budgétisée. Sa nécessité est apparue très tôt dans l'esprit des porteurs du projet pour renforcer sa cohésion. Une première tentative de réunion a été faite dès le début de l'année 2017. Il semble que les différents espaces avaient d'abord besoin d'un cheminement propre.

## 4. Analyse de la pertinence

Pour rappel, l'analyse de la pertinence renvoie à l'appréciation de l'adéquation entre les objectifs et les résultats de l'action évaluée ; de la conception opérationnelle et stratégique avec les attentes des bénéficiaires, les besoins et priorités du pays/des bénéficiaires, les politiques et priorités des partenaires et des bailleurs de fonds. Il s'agit surtout ici d'aborder le projet dans son interaction avec les situations, les acteurs et les problématiques. Sous ce prisme, la pertinence de J2R transparaît au travers de 4 aspects.

### 4.1. J2R cadre avec les enjeux et les lignes politiques en vigueur dans les pays d'intervention

#### 4.1.1 Les thématiques et la démarche de J2R répondent à des préoccupations très investies par la Solidarité internationale au Maghreb

Pour donner ne serait-ce qu'un aperçu, sans compter tout ce qui est entrepris actuellement au Maghreb et en Europe en matière de lutte contre la radicalisation chez les jeunes ou en faveur de leur inclusion citoyenne et sociale, on se contentera de citer à titre d'exemple et pêle-mêle : le partenariat Tunisie-UE pour la Jeunesse<sup>29</sup>, le séminaire organisé en 2017 par PASC-Tunis a organisé un atelier sur la « Société civile et la dé-radicalisation. Vers l'élaboration de plans d'action régionaux<sup>30</sup>, le programme "Facilité Société Civile Sud (FSCS), financé par l'UE qui a organisé un atelier régional rassemblant 26 jeunes activistes venus de différents pays du sud de la Méditerranée dans le but de renforcer l'engagement civique des jeunes pour conduire le changement dans le sud de la Méditerranée<sup>31</sup>, les actions de l'Unesco pour la prévention de l'extrémisme violent<sup>32</sup>, le projet Erasmus+ Jeunesse Pride<sup>33</sup>, les séminaires de réflexion organisés régulièrement par l'OFAJ<sup>34</sup> l'étude psychosociale sur le phénomène de la radicalisation des jeunes Maroc réalisée par progettomdo<sup>35</sup>, etc.

#### 4.1.2. En France

Depuis les printemps arabes et les vagues terroristes islamistes qui ont frappé l'Europe et plusieurs autres régions du monde, l'AFD interroge de plus en plus ses relations avec la zone MED, la prévention des radicalismes religieux et les problématiques relatives à l'exclusion de la jeunesse<sup>36</sup>. En corollaire, l'EADSI, puis l'ECSI, ont pris de plus en plus d'importance pour le guichet ONG en a fait un

<sup>29</sup> [https://eeas.europa.eu/delegations/tunisia\\_da/53937/Partenariat%20Tunisie-UE%20pour%20la%20jeunesse](https://eeas.europa.eu/delegations/tunisia_da/53937/Partenariat%20Tunisie-UE%20pour%20la%20jeunesse)

<sup>30</sup> <http://pasctunisie.org/2017/06/03/role-de-societe-civile-de-radicalisation-vers-lelaboration-de-plans-dactions-regionaux>

<sup>31</sup> <https://www.euneighbours.eu/fr/south/eu-in-action/projects/fsc-sud-facilite-pour-la-societe-civile-sud>

<sup>32</sup> <https://fr.unesco.org/prevenir-l-extrémisme-violent/jeunesse>; <https://fr.unesco.org/news/jeunes-leaders-lonu-unissent-leurs-forces-prevenir-lextremisme-violent>, <https://fr.unesco.org/news/unesco-publie-guide-prevention-extremisme-violent-intention-enseignants-educateurs>;

<sup>33</sup> (<https://a-chacun-son-parcours-de-formation.com/projet-erasmus-jeunesse-pride-prevention-de-radicalisation-a-travers-dialogue-lechange-interculturel/>).

<sup>34</sup> <https://www.ofaj.org/actus/renforcer-les-echanges-de-jeunes-resister-a-la-radicalisation.html>;

<https://www.ofaj.org/resources/flipbooks/conference-maghreb-2016/index.html#1>.

<sup>35</sup> <https://www.tanmia.ma/etude-psycho-sociale-sur-le-phenomene-de-la-radicalisation-des-jeunes-au-maroc/>

<sup>36</sup> A ce propos, on se référera en particulier à l'étude commanditée fin 2016 (cf. Duhaut Xavier, 2017).

axe prioritaire dans la foulée des perspectives stratégiques dessinées par la CICID dont les conclusions affirment la volonté française de soutenir l'engagement citoyen.<sup>37</sup> L'AFD se profile également comme actrice de l'ECSI. Dans ce champ, elle accorde une attention aigüe aux enjeux migratoires<sup>38</sup>, à la lutte contre l'extrémisme violent, l'inter-culturalité, la perte de repère de la jeunesse et s'ouvre plus volontiers aux expériences d'ECSI intégrant un volet Sud.

Séduite par la cohérence du projet avec ses priorités, par sa dimension exploratoire, et convaincue de la pertinence d'une démarche projetée sur les deux rives pour aborder les sujets traités, c'est elle qui incite M&D à développer davantage la dimension Nord-Sud et met en relation les partenaires qui constitueront bientôt le consortium.

L'intérêt de l'AFD est clairement motivé par la perspective d'extension envisagée dès le départ du projet. Son investissement dans J2R confine davantage à celui d'un accompagnateur qu'à celui d'un bailleur de fonds. Sa participation assidue au COPIL est moins motivée par la volonté de contrôler la dynamique que par un intérêt réel pour la démarche et les thématiques traitées.

#### 4.1.3. Au Maroc

La réforme constitutionnelle de 2011 est présentée comme un élément de contexte favorable aux évolutions positives proposées par J2R. Ce cadre entend développer la démocratie participative, la transparence et la décentralisation et amener les collectivités territoriales à rapprocher les citoyens et à les impliquer davantage dans la gestion et l'évaluation des politiques publiques. Les lignes directrices déterminées en 2011 prévoient le renforcement du cadre législatif pour la jeunesse. Un cadre politique a été élaboré afin d'assurer la cohérence des politiques gouvernementales envers la jeunesse. Cette stratégie en déclinée en 5 axes visant respectivement à :

- augmenter les opportunités économiques pour les jeunes et promouvoir leur employabilité ;
- accroître l'accès et la qualité de services de base pour la jeunesse et réduire les disparités géographiques ;
- promouvoir la participation active des jeunes dans la vie sociale et civique et dans la prise de décision ;
- promouvoir le respect des Droits de l'Homme ;
- renforcer les dispositifs institutionnels de communication, d'information, d'évaluation et de gouvernance.<sup>39</sup>

Dans ce contexte, en dépit du signal de 2011 et du discours royal de 2014 qui ont tout de même impulsé une tendance vertueuse, et même si plusieurs associations partenaires jouissent d'une reconnaissance établie tandis que d'autres ont pu inaugurer de rapports de partenariats récents avec des collectivités locales (Nous avons déjà signalé que J2R avait pu favoriser cette bonne disposition

---

<sup>37</sup> [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/161128-releve-de-decisions-cicid-version-longue-propre\\_cle85fc9d.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/161128-releve-de-decisions-cicid-version-longue-propre_cle85fc9d.pdf) et [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/releve\\_de\\_conclusions\\_du\\_comite\\_interministeriel\\_de\\_cooperation\\_internationale\\_et\\_du\\_dev\\_eloppement\\_-\\_08.02.2018\\_cle4ea6e2-2.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/releve_de_conclusions_du_comite_interministeriel_de_cooperation_internationale_et_du_dev_eloppement_-_08.02.2018_cle4ea6e2-2.pdf)

<sup>38</sup> Thématique pour laquelle elle mobilise davantage de ressources humaines.

<sup>39</sup> On lira à ce propos, le rapport du CESE, *Une nouvelle initiative nationale intégrée...* et *Stratégie nationale intégrée de la Jeunesse (2015-2030). Pour une jeunesse citoyenne, entreprenante, heureuse et épanouie*, préparé par le Ministère de la Jeunesse et des Sports en collaboration avec le Comité interministériel de la Jeunesse.

de la part de partenariats divers)<sup>40</sup>, il est resté vrai que, pour une association de jeunes, se faire admettre comme interlocuteur et partenaire potentiel demeure problématique dans beaucoup de localités.<sup>41</sup> Malgré cela, certaines associations sont actives depuis suffisamment longtemps pour avoir noué des liens utiles avec les pouvoirs publics et les institutions locales.

#### 4.1.4. En Tunisie

L'évolution de la collaboration entre associations de jeunes et institutions et collectivités locales nous échappe pour ce qui concerne la Tunisie.<sup>42</sup>

Cela dit, dans un contexte de désaffection croissante des jeunes pour les élections<sup>43</sup>, les autorités s'efforcent de poursuivre une politique en faveur de la jeunesse qui réponde à ses aspirations. La constitution de janvier 2014 garantit la participation des jeunes en tant que pilier essentiel du développement social, économique et politique du pays. La même année, une nouvelle loi électorale exigeait que chaque liste comprenne parmi ses 4 premiers candidats au moins un jeune de moins de 35 ans<sup>44</sup>. À l'issue des dernières élections municipales de mai 2018, 37,2 % des élus se situent dans cette tranche d'âge.<sup>45</sup>

Dans la foulée de cette politique, le ministère tunisien cherche à faire évoluer les Maisons de jeunes. Engagées pour l'intégration, la socialisation et la promotion de la citoyenneté active des jeunes, il leur incombe désormais de fédérer l'action des acteurs institutionnels<sup>46</sup>. Même si cela n'est pas encore effectif partout et ne fait, en réalité, que commencer, instruction est donnée aussi de s'ouvrir aux initiatives de la société civile. À partir d'un accord-cadre avec le PCPA, le ministère s'est impliqué dès le début de J2R et maintient un suivi très étroit de ses activités.<sup>47</sup>

Le ministère des Affaires de la Jeunesse et des Sports développe une stratégie nationale intégrée pour la jeunesse à l'horizon de 2030. Il en promeut pour le moment la vision sectorielle inclusive, territorialisée, transversale et respectueuse de l'égalité du genre. Déclinée en 4 axes, cette vision vise la promotion du droit des jeunes de participer à la vie politique et aux affaires publiques, la protection des jeunes contre les comportements à risque, l'intégration des jeunes dans la vie professionnelle et sociale et le développement des valeurs d'autonomie et d'esprit d'entreprise, le

<sup>40</sup> Notons tout de même qu'en dehors des partenaires associatifs directs et les directeurs et président de SMC, centre culturel de la RSM, impliqué directement dans l'animation du premier week-end thématique, nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer d'autres interlocuteurs locaux du projet ou des associations de jeunes.

<sup>41</sup> Selon plusieurs témoignages de jeunes leaders, corroborés par les points de vue des cadres marocains de M&D, les responsables politiques continuent souvent de considérer les jeunes leaders comme des concurrents potentiels ou réclament des contreparties politiques. D'une façon générale, les appréhensions négatives des élus sur les associations et leurs bénévoles créent un climat défavorable caractérisé par une méfiance mutuelle entre les deux acteurs (Il existe aussi une défiance envers les jeunes de la part du monde associatif qui rechigne à leur donner accès aux instances de gestion et de gouvernance - cf. cartographie et analyse des pratiques des OSC, p.32). Si quelques participants ont pu exprimer de la défiance envers les Maisons de jeunes, en raison de divergences de vue, ou du scepticisme devant, notamment, leur incapacité à répondre de façon adéquates aux attentes de la jeunesse (déjà, les horaires d'accès ne sont pas adaptés aux horaires de jeunes qui travaillent ou étudient), d'autres collaborent régulièrement avec elles (par exemple, dans le cadre d'activités de soutien scolaire ou de garde d'enfants). La raison principale justifiant l'absence de convergences avec les Maisons de jeunes dans le cadre de J2R provient du fait qu'il n'a pas été possible d'établir de partenariat au niveau national avec leur ministère de tutelle. Celui a évidemment été intéressé dès le départ, mais tout le travail d'approche a dû être mis entre parenthèse en raison d'un changement de ministre et de remaniements au sein de son administration.

<sup>42</sup> Au moment de l'évaluation, les jeunes leaders de ce pays n'ont pas encore eu l'occasion de mettre en pratiques les acquis à travers des projets concrets.

<sup>43</sup> On lira par exemple : « Elections municipales en Tunisie, les leçons du scrutin. » (<https://www.jeuneafrique.com/mag/559308/politique/municipales-en-tunisie-les-lecons-du-scrutin>) et « Tunisie. Une élection sans vainqueurs » (<https://jean-jaures.org/nos-productions/tunisie-une-election-sans-vainqueur-analyse-des-elections-municipales-du-6-mai-2018>).

<sup>44</sup> Cf. Défis de la jeunesse tunisienne, ... p 12-13.

<sup>45</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Élections\\_municipales\\_tunisiennes\\_de\\_2018](https://fr.wikipedia.org/wiki/Élections_municipales_tunisiennes_de_2018)

<sup>46</sup> Vision intégrée...

<sup>47</sup> C'est une des différences les plus marquantes avec le contexte marocain, où cela n'a pas encore pu se concrétiser (Cf. note 22).

développement du potentiel créatif des jeunes.<sup>48</sup>

#### 4.2. J2R s'appuie sur des dispositifs/programmes/dynamiques préexistants

En Tunisie, il prend appui sur la dynamique du PCPA<sup>49</sup>, programme multiacteurs de renforcement des capacités des OSC tunisiennes et françaises visant la réduction des inégalités d'accès aux droits dans lequel le soutien à l'activation citoyenne de la jeunesse est une dimension transversale. Ses membres sont très en attente d'outils à même de contrer la radicalité, susceptibles de développer leur motivation, favoriser l'ouverture, la communication, etc. Quatre associations impliquées dans J2R sont membres du PCPA.

Au Maroc, c'est dans la continuité des initiatives de M&D qu'il se développe. L'organisation est active depuis longtemps dans le renforcement de la société civile locale ainsi que des dispositifs consultatifs et participatifs du développement local. Elle jouit d'un ancrage solide dans le tissu associatif et institutionnel de la Région du Souss Massa (RSM) et pénètre profondément les réseaux associatifs locaux. Pour nos interlocuteurs, la solide crédibilité de M&D a eu deux vertus majeures pour J2R :

- elle a vaincu le scepticisme initial de plusieurs jeunes leaders envers les ambitions du projet (si une autre organisation le leur avait présenté, ils ne s'y seraient pas engagés) ;
- elle a facilité l'entremise avec les pouvoirs publics et autres partenaires potentiels.<sup>50</sup>

Notons que les dirigeants de la plupart de structures partenaires de J2R sont membre du REMAJEC, réseau créé en 2011 par des membres du Programme de Concertation Marocain (PCM) (2002-2014) qui a co-animé ce programme avec SL à partir de 2013<sup>51</sup>.

Au sein de la Ligue 13, J2R vient renforcer une réflexion militante déjà ancienne sur la place et le rôle des chantiers au Sud.<sup>52</sup>

A AS, le projet s'emboîte dans les processus exploratoires et d'apprentissage initiés autour de la citoyenneté des jeunes et de la solidarité Nord-Sud. Avec des backgrounds différents sur la question de la SI, les deux institutions sont soucieuses de s'engager dans des processus d'apprentissage et de réflexion, mais aussi de valoriser et d'enrichir leurs propres expériences en les partageant.

#### 4.3. J2R est attentif à l'optimisation des complémentarités

L'optimisation des complémentarités nous paraît être une spécificité forte de J2R. Nous venons également d'observer qu'elle ressort de l'attention apportée à se servir des projets antérieurs de M&D au Maroc ou à s'appuyer sur le PCPA tunisien pour s'implanter dans ces pays.

<sup>48</sup> <https://www.facebook.com/PNUD.Tunsie/posts/la-jeunesse-tunisienne-au-centre-des-priorites-nationales-formalisation-de-la-vi/1614970771871934/>

<sup>49</sup> <http://actives-actifs.org>

<sup>50</sup> Si les jeunes rencontrés délimitent parfaitement le champ d'intervention spécifique de J2R, en revanche, ils ne dissocient pas les influences des diverses actions de M&D. Entre autres projets en cours, on relèvera particulièrement pour sa complémentarité avec J2R, le projet SCDP, mis en œuvre depuis cette année avec le soutien de la Commission européenne – dans le cadre du programme d'appui à la société civile au Maroc –, en consortium avec le FIJ et l'AFS. Ce programme vise le renforcement de la démocratie et du dialogue pluri-acteurs au Maroc (<http://www.migdev.org/projets/societe-civile-et-democratie-participative/>).

<sup>51</sup> Le PCM se concentre dès 2005 sur le renforcement de la participation de la jeunesse à la vie politique, sociale et économique. Entre autres, il a soutenu l'émergence des Conseils de jeunes. (<http://www.solidarite-laique.org/app/uploads/2015/08/PCM-basse-def.pdf>).

<sup>52</sup> La L13 s'appuie notamment sur les programmes Jeunesse, solidarité internationale (JSI) et Ville, vie, vacances/solidarité internationale (VVV/SI) grâce auxquels des projets d'intérêt collectif menés par des jeunes peuvent être mis en œuvre avec le soutien d'une association française en partenariat avec une association étrangère. La gestion technique et administrative de ces programmes est confiée par le ministère des Affaires étrangères au Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep) est un organisme cogéré par l'État, les collectivités et les associations créé en 1964 (<https://www.fonjep.org>).

Il ne faut pas perdre de vue que la posture de J2R implique qu'en dépit des prérogatives et des statuts variables des intervenants dans le portage du projet, chaque partenaire est en même temps un bénéficiaire de la dynamique mise en place. Promouvoir cette posture est précisément une des intentions fortes du projet (Les évolutions perceptibles indiquent d'ailleurs qu'elle semble en voie de se réaliser – Cf. section 3).

#### 4.3.1. Dans la recherche de fonds

Cela transparaît dans la capacité de proposer à la FdF et à EMHRF de participer au financement de projets et d'études cruciales pour le renforcement des capacités des jeunes leaders dont les deux institutions pourraient tirer profit dans leurs actions respectives de renforcement de la société civile maghrébine ; deux institutions susceptibles de revenir ultérieurement proposer leur appui aux associations impliquées dans J2R.

#### 4.3.2. Entre partenaires

Par ailleurs le soin apporté à l'aménagement des complémentarités entre les membres du consortium est aussi sa principale justification. Au départ, cette complémentarité s'articule dans les termes suivants :

- en tant que chef de file, M&D assume la conduite du projet, en anime la gouvernance ; pilote son suivi académique et l'élaboration des connaissances tirées de l'expérience. Il est aussi, par sa composante marocaine, le coordinateur de la dynamique dans le pays. M&D se fait fort également d'apporter au projet son expérience de 5 ans dans les thématiques d'inclusion économique, sociale et citoyenne de la jeunesse ;
- SL, dans la perspective de prendre son relai pour la phase d'extension l'appuie dans la conduite du projet et soutient la capitalisation et la diffusion des acquis auprès des institutions mais également de son large réseau de membres de la laïcité, de l'enseignement, de l'ECSI. Par l'intermédiaire du PCPA, elle accompagne le dynamique en Tunisie ;
- TdV assure l'accompagnement des encadrants, et assure la coordination pédagogique de ces accompagnements ;
- ANRAS et la Ligue 13<sup>53</sup> mobilisent et encadrent les 60 encadrants et les accompagnent dans la mise en place des « actions jeunes » ; ils mobilisent également des financements pour ces actions. Il est également attendu de ces acteurs qu'ils injectent dans le projet leurs propres expertises en matière d'encadrement de jeunes dans leurs secteurs respectifs.
- Etudiants & Développement mobilise des jeunes leaders et apporte un appui pédagogique dans l'animation, l'accompagnement et la mise en place des actions auprès des jeunes et des encadrants. L'organisation est aussi a priori un relai précieux vers les mondes ONG et étudiant.

---

<sup>53</sup> La Ligue 13, qui est déjà liée à SL et par cet intermédiaire, qui participe déjà au PCPA...

Le bilan des activités (Cf. 2.1) incite à penser que ce montage partenarial a plutôt bien fonctionné sur le plan opérationnel. Il a joué un rôle important par la mise en commun d'outils, de réseaux relationnels. Ceci évidemment, en dehors du fait qu'au sein du consortium chacun a contribué à l'élaboration du projet et, au sein du COPIL, à l'organisation des activités.

Cela étant acquis, l'effet de cette complémentarité au-delà de la dimension opérationnelle n'est que superficiellement perceptible pour cette étude d'évaluation. Nous pouvons, comme nous l'avons fait plus haut, rendre compte de rapprochements, de partages, d'évolution dans les perceptions des enjeux et des méthodes, d'intérêts réciproques pour les visions et démarches des pairs, d'expérimentations (cf. 2.2), mais il est trop tôt, les acteurs manquent de recul et de pratiques pour déconstruire le cheminement parcouru.<sup>54</sup> D'autant que jeunes leaders et encadrants n'ont commencé à réellement s'approprier le projet que lors du dernier trimestre 2018<sup>55</sup> et c'est également à partir de cette période que les premiers rapprochements entre équipes se concrétisent.<sup>56</sup>

#### 4.4. Des modalités opérationnelles et une programmation en phase avec les attentes et besoins des bénéficiaires-partenaires

##### 4.4.1. Des analyses co-construites

Des diagnostics participatifs des attentes et besoins de renforcement de capacités ont servi de base au déploiement des activités.

Au Maghreb, le fait que les analyses aient été conduites de manière participative et que les jeunes eux-mêmes aient pu formuler le plan de formation consécutif, a été apprécié à triple titre :

- d'abord parce que les jeunes ont le sentiment d'avoir acquis par ce biais une compétence supplémentaire très utile (que certains prévoient de mettre à profit entre eux et avec d'autres bénéficiaires ou pairs),
- ensuite parce qu'elle a créé une appréhension collective des enjeux,
- enfin, parce qu'une partie du diagnostic a reposé sur des visites de terrain par lesquelles les jeunes avaient l'occasion de présenter leur contexte d'intervention et de valoriser les initiatives et qu'ils y menaient.

En outre, la démarche a facilité le rapprochement entre participants en renforçant un sentiment de parité. A l'issue de cet exercice, les spécificités et compétences de certaines organisations ont pu être valorisées et désignées comme des expertises à transmettre.

La démarche initiée en France avec TdV était différente, mais partait d'une intention analogue :

---

<sup>54</sup> Il incombe davantage à la mission de capitalisation de faire émerger ce discours.

<sup>55</sup> (Cf. 2.2.6). Nous avons vu combien le séminaire de Nabeul a joué un rôle décisif sur ce plan (cf. 2.2.7).

<sup>56</sup> Les rapprochements entre encadrants de l'ANRAS et de la Ligue 13 n'ont pu avoir lieu qu'en octobre 2018 à l'occasion du séminaire RMO, organisé alors à Béziers. Les deux organisations se sont ensuite retrouvées en décembre pour une animation commune dans le cadre d'un marché de Noël. Hormis un projet d'échange organisé entre les jeunes tunisiens et marseillais, encore une fois, c'est « Nabeul » qui rassemblera les acteurs des 2 rives. Il faudra attendre la phase 2 pour que cela débouche sur des actions mutuelles N-S. Pour le Maghreb, elles sont en préparation.

- donner la parole aux animateurs et éducateurs de la L13 et d'AS,
- leur offrir d'investir un espace de réflexivité, libéré des pressions hiérarchiques et les associant à l'évolution du dispositif qui leur était adressé.

Le dispositif d'accompagnement mené par Trame de vie était articulé en deux phases :

- Une phase de diagnostic / d'émergence des besoins exprimés par les participants
- Une phase de réponse aux besoins sous la forme d'apports qualifiants menés par des intervenants extérieurs, et identifiés par Trame de vie en réponse aux besoins exprimés.

#### 4.4.2. L'accompagnement de TdV

Les encadrants de l'AS et de la L13 expriment une satisfaction certaine envers cet accompagnement dans la mesure où leur était offert un espace de réflexivité qu'ils n'avaient jamais eu l'occasion d'investir dans leur pratique quotidienne<sup>57</sup>. Plusieurs enjeux importants sont ressortis de l'exercice, notamment quant à la nécessité :

- de socialiser les expériences (projets solidaires) au-delà de la restitution institutionnelle, de manière à permettre au jeune de s'approprier les capacités qu'il y a mise en œuvre (pour la valoriser),
- d'intégrer une démarche de capitalisation dans la relation éducative (qui, dans le prolongement de l'idée précédente implique autant le jeune que l'encadrant) et permette une production de connaissances susceptible de générer des changements dans la pratique<sup>58</sup> ;
- de mettre en résonnance les notions telles que celles de citoyenneté et de solidarité avec la manière dont les jeunes se pensent<sup>59</sup> ;
- de renforcer la capacité des encadrants à donner de réponses adaptées sur des concepts complexes (citoyenneté, faits religieux, à repérer des outils de médiations pour aborder ces questions avec les jeunes.

Cette phase d'émergence a ainsi permis de corroborer et de recentrer des postulats importants du projet. Plusieurs événements ont d'ailleurs été programmés à la suite de cet accompagnement (interventions de Stéphane Fontaine du CAL, de la RMO, de l'historien Benjamin Stora, de Jean-Louis Bianco, de l'Observatoire de la Laïcité).<sup>60</sup> Mais les bénéficiaires restent sur leur faim quant au fait qu'il n'a pas été possible de formaliser un plan de formation et de renforcement de capacités offrant des perspectives claires par rapports aux demandes et constats issus de l'accompagnement<sup>61</sup>. Les acteurs restent en attentes des solutions méthodologiques aux enjeux identifiés<sup>62</sup>.

---

<sup>57</sup> Notamment pour exprimer leur désarroi face aux réactions violentes et aux provocations que suscitent l'actualité et les manifestations de l'extrémisme violent sur les jeunes ; la difficulté d'apporter des réponses distanciées pour de animateurs eux-mêmes issus des centres sociaux...

<sup>58</sup> Une demande apparemment très forte au sein de l'ANRAS.

<sup>59</sup> Avant de pouvoir se projeter en tant que citoyen, il doit être capable de se figurer comme tel.

<sup>60</sup> Apports ont été grandement appréciés par les bénéficiaires.

<sup>61</sup> Les rapports rédigés ne restituent pas les détails des échanges et offrent peu de perspectives structurées.

<sup>62</sup> Le fait que le processus enclenché avec TdV n'ait pas pu être totalement mené à terme tient à des malentendus sur sa place, son rôle et ses marges de manœuvre dans le projet. Tout ceci a été discuté mais aucun cahier des charges ne semble avoir formalisé et structuré les décisions. Comme elle est partenaire, ses homologues ne peuvent exiger d'elle la même redevabilité que s'il s'agissait d'un prestataire extérieur. L'enveloppe budgétaire dévolue aux formations étant moins élevée que TdV ne s'y attendait, il lui fallu revoir les formes

#### 4.4.3. Le volet capitalisation

Ce souci de rester en phase avec les pratiques du terrain et le vécu des jeunes et des encadrants est au cœur de l'approche stratégique proposée par J2R. Aussi, constater à quel point il imprègne la mise en œuvre du projet est non seulement un indicateur de pertinence mais certainement aussi un gage de cohérence (cf. section 5).

Le volet stratégique consacré à la capitalisation incarne cette propension. C'est une modalité d'apprentissage pour les parties prenantes et un moyen de valoriser des réponses méthodologiques et des outillages innovants révélés à partir des situations concrètes rencontrées sur le terrain.

Le premier espace de contribution à ce volet de capitalisation du projet était le comité scientifique. Celui-ci avait comme première destination de mettre les pratiques observées sur le terrain en résonnance avec les réflexions distanciées de spécialistes de diverses disciplines (sciences politiques, psychosociologie, psychanalyse, droit, ...) pour avis et conseils. Après une première réunion, en juillet 2017, il n'a pas été possible de le réunir à nouveau faute de matériaux pratiques remontés du terrain par les partenaires.

Sa fonction de réflexivité distanciée est restée vacante. Certains « moments » du COPIL l'ont endossé mais l'instance ne pouvait pas l'investir aussi pleinement que nécessaire, parce que ses membres étaient trop directement impliqués et parce qu'il leur fallait prendre en charge en premier lieu les impératifs stratégiques et opérationnels du projet<sup>63</sup>.

Les partenaires n'étant pas en mesure d'assurer eux-mêmes cette récolte d'information et l'analyse censée s'ensuivre, il fallait un dispositif de capitalisation transversal qui coordonne et encadre les intervenants et investisse directement les zones d'intervention.

Lorsque Joëlle Bordet se voit alors confier la mise en œuvre du volet capitalisation, elle souhaite installer une démarche proche de la recherche-intervention internalisée par le projet. Elle entend y impulser un mouvement rétroactif d'élaboration collective. Le dispositif projeté au départ prévoit d'alimenter un processus de co-analyse, relayé et accompagné par des « analyseurs » désignés au niveau de chaque structure du projet et chargés de mener des entretiens avec les équipes encadrantes.

Mais cela se révèle trop coûteux et lourd à mettre en place sur le temps imparti. Joëlle Bordet, associée à Bruno Desfontaines, sociologue, estime finalement préférable, pour mieux saisir la réalité du projet, de réaliser elle-même l'ensemble des entretiens.

Des espaces de co-construction seront préservés (c'est la destination du séminaire transnationale de Nabeul) mais l'essentiel de la collecte d'information se fait par entretiens interpersonnels. L'analyse et le traitement des données restent finalement confiés à l'experte. Le travail d'appropriation par les parties prenantes devra se faire à partir du rapport.

C'est une option pragmatique parfaitement légitime et justifiée que nous n'avons aucune raison de remettre en question. Mais dans cette configuration, il faut attendre la fin du programme pour que le volet capitalisation produise des fruits. S'il s'agit de tirer des leçons et de proposer des produits et

---

d'intervention envisagées pour les formations au profit de débats animés à partir de contributions extérieures gratuites. TdV pensait aussi pouvoir recourir à des prestataires extérieurs pour apporter les solutions méthodologiques nécessaires. Elle ne s'estimait pas en mesure de le faire elle-même.

<sup>63</sup> L'absence de cet espace continue d'être considéré comme un manque de la part de plusieurs membres du COPIL.

des recommandations vers l'ensemble des professionnels de la jeunesse et de l'ECSI, cela peut se concevoir, mais nous verrons que sur le terrain des apports plus immédiats sont attendus.

#### 4.5. Un projet capable de se renouveler et de s'adapter

La pertinence renvoie en effet aussi à la capacité d'adaptation du projet dans ses diverses dimensions – ce qui est vraiment central pour un projet-pilote.

J2R intègre cette préoccupation dans sa logique d'intervention à travers des actions de diagnostic, de co-construction d'outils, de concertation, d'identification et de création de savoirs, d'intégration de dynamiques collectives, connectés, en réseau, etc. Il s'agit de veiller à toujours partir des expériences réelles des publics concernés (Il faut être à l'écoute, recueillir les expressions, les perceptions, sensibilités...). Au-delà du souci d'intégrer les évolutions des acteurs, situations et problématiques, il s'agit par ailleurs de :

- co-générer une adhésion/mobilisation aux initiatives et à leurs finalités ;
- faciliter l'appropriation des inputs (outils, savoirs, compétences) ;
- stimuler l'engagement et la prise d'initiative (collective/ local/international);
- ouvrir des perspectives d'action. Dans l'ensemble J2R répond à ce cahier des charges.

Au-delà de cette attention transversale, le projet a montré une capacité certaine à se remettre en question :

- à l'arrivée du nouveau coordinateur, lorsqu'il a fallu remettre à plat la cohésion du projet et redimensionner la logique d'intervention, certains indicateurs ainsi que le budget ;
- lorsqu'il s'est agi d'ajuster le volet capitalisation aux contraintes de temps et de moyens disponibles ;
- lorsque, à partir de la deuxième moitié de 2018, les parties prenantes ont résolu d'assumer pleinement sa vocation transnationale et de promouvoir plus radicalement ses valeurs de réciprocité.

Le projet a été conçu et s'est intentionnellement développé de façon empirique. Centré sur l'échange et la recherche de complémentarités, son évolution devait demeurer en phase avec les résultats de ces interactions et des expérimentations mises en œuvre. Les promoteurs réunis au sein du COPIL (bailleur compris) tenaient donc à préserver dans la planification une certaine souplesse, ouverte aux opportunités et aux enrichissements éventuels de leurs divers interlocuteurs.

## 5. Analyse de la Cohérence

L'analyse de la cohérence s'intéresse à la qualité de la conception de l'action (logique des relations de cause à effet, cohésion de la définition des objectifs et finalités, présence d'indicateurs mesurables, bonne conception du système de mise en œuvre, système de pilotage-suivi-évaluation défini). En l'occurrence, dans le cadre du J2R, la question fondamentale est de déterminer dans quelle mesure le projet, les divers aspects de son organisation, de sa gouvernance, de son montage, de sa gestion (l'ensemble en somme, de ce qui constitue pour partie l'innovation qu'il propose, sa plus-value) sont compatibles avec ses postulats fondamentaux, les finalités stratégiques poursuivies, les outils et approches préconisées.

La question de la cohérence est primordiale pour un projet comme J2R qui joue la carte du partenariat multiacteurs et dont le terrain d'intervention est dispersé géographiquement.

### 5.1. Une souplesse performante qui demande à être optimisée

La section 4.5 nous a permis de mettre en avant la force que constituait la souplesse dans le fonctionnement, la gestion et la planification de J2R. Elle est garante d'une grande adaptabilité, permet de concilier les complémentarités. L'expérience montre qu'elle est appropriée pour un projet multiacteurs, dont les parties prenantes sont dispersées géographiquement.

Cela dit, pour que garder intacte la capacité de saisir des opportunités, d'approfondir des réflexions et de s'autoriser des tâtonnements empiriques reste un avantage, il faut pouvoir disposer de cadres de références clairs et formellement partagés en termes de finalités, d'indicateurs, de relations partenariales (en gardant toujours en perspective l'intérêt des bénéficiaires et les changements visés à leur profit). C'est le cas au départ pour J2R et beaucoup d'efforts ont été déployés pour :

- prendre en compte, concilier les différences de points de vue, d'intérêt et les contraintes de chacun,
- intégrer les réactions des bénéficiaires/partenaires ainsi que les apprentissages du projet et de ses contextes...

Dans le contexte décrit en 2.3, au fil du temps et de l'évolution du projet, il n'a pas été simple d'instaurer un rapport commun au projet ou de formaliser des intentions suffisamment claires et précises<sup>64</sup>. On a déjà pu observer que l'investissement nécessaire pour y parvenir a sans doute été sous-estimé. Mais un autre paramètre est probablement intervenu : aucun des éclaircissements ou ajustements auquel on a procédé n'a jamais donné lieu à une mise à jour formelle et tangible qui ancre les nouveaux consensus entre partenaires. Le projet a évolué sur ses cadres de gestion, ses principes stratégiques et opérationnels initiaux sans qu'ils soient re-justifiés et re-contextualisés et

---

<sup>64</sup> Le commentaire de la responsable de la capitalisation, dans la note de proposition de septembre 2018 témoigne de cette difficulté : « En tant que responsable de la capitalisation présente depuis peu de temps dans cette dynamique, nous avons eu des difficultés à identifier la forme dynamique globale du programme au-delà des documents formels de suivi et de gestion. C'est en soi un résultat qui interroge certainement la mise en place initiale de ce programme et qui montre que l'intention de ces travaux est ambitieuse et difficile d'entrée de jeu à formaliser, en cela il s'agit d'un projet pilote. »

sans que les implications de ces changements soient fixés de manière à ce que chacun puisse s'en emparer en totale connaissance de cause.

Si le projet a été largement concerté au départ, on sait qu'à plusieurs égards, sa planification stratégique n'a pas été réalisée dans des conditions optimales pour permettre une réelle prise en compte des aspirations, contraintes, objectifs propres de chaque partenaire<sup>65</sup>.

D'ailleurs, le projet tel qu'il a circulé au sein du consortium avant son dépôt à l'AFD n'a pas été vraiment approprié par les membres. Aucun amendement n'a été apporté au texte proposé. Pour pallier à cette difficulté, deux COPIL ont été organisés avant le lancement du projet. Ils ont partiellement rempli cette fonction de compréhension mutuelle. La compréhension commune s'est forgée au fil du temps, des actions mises en œuvre et des interactions entre partenaires.

Ainsi, la logique d'intervention fixée au départ n'est pas le reflet de la réalité du projet et de ses ambitions (Cf. 5.2). La reformatage réalisé à mi-parcours ne la remet pas en question, ne modifie pas fondamentalement le cadre logique<sup>66</sup>. Lorsque le COPIL doit envisager les suites à donner à la phase d'émergence de TdV, les décisions prises ne débouchent pas sur une réécriture de l'action qui mette en relation les acquis et les suites attendues<sup>67</sup> ; lorsqu'il faut se résoudre à redimensionner le volet capitalisation, une proposition écrite est cette fois adressée au COPIL<sup>68</sup>, mais l'occasion n'est pas saisie pour procéder à un exercice qui permette à chacun de faire le point sur ses propres préoccupations pratiques et objectifs de planification pour envisager comment les incorporer.

Dans de telles conditions, a fortiori pour un projet d'une telle nature (dans le contexte décrit en 2.3), en dépit du fait que toutes les décisions soient concertées et validées au sein du COPIL, a fortiori s'il est focalisé sur l'impératif de faire avancer la dynamique et les actions, il est inévitable qu'il subsiste de zones à risque de flottement, d'incompréhension, etc. pour lesquels il faudra encore consacrer des ressources et du temps...

L'évolution du COPIL semble indiquer que les différends qui ont pu s'y exprimer ont tous pu être résolus, voire mis à profit. Mais, ce qui importe désormais c'est de déterminer comment optimiser la capacité du projet à s'adapter et à tirer profit des complémentarités (cf. 4.3).

## 5.2. Une cadre logique reflétant peu la réalité du projet

Tel que formalisé dans la documentation, le cadre logique disponible est surtout un support destiné à traduire, sur un mode synthétique, la structure du projet à l'intention des membres du consortium. Il valorise la complémentarité des trois axes d'intervention exprimés en objectifs spécifiques :

- OS1 : Améliorer la capacité des encadrants de jeunesse (Educateurs, animateurs, jeunes leaders) à animer des dynamiques d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité

---

<sup>65</sup> Il ne s'agit pas uniquement de compiler des ambitions dans le champ d'une opportunité ouverte par la perspective d'un nouveau projet. Il faut un processus qui permette à chacun de réaliser une véritable mise en perspective stratégique de faire la jonction entre ce nouveau projet et les autres projets et obligations (pour mieux se connaître, affiner les conditions de mise en œuvre, faire mieux coïncider les objectifs, les temporalités, les ressources disponibles ; faire des économies de temps et de moyens....)

<sup>66</sup> Sans doute faut-il prendre en compte ici aussi les marges étroites accordées par la redevabilité envers les bailleurs et la propension de beaucoup à privilégier les indicateurs quantitatifs.

<sup>67</sup> Cf. 4.3.2 et notes.

<sup>68</sup> A partir d'un document de problématique est alors co-élaboré avec Jacques Ould Aoudia, président de M&D.

internationale ;

- OS2 : Susciter et soutenir les projets des jeunes d'ici et là-bas, en matière de solidarité internationale ;
- OS3 : Soutenir la production de connaissances et d'éléments de méthode d'action concernant la jeunesse dans le champ de l'EAD et de l'ECSI et leur diffusion.

Dans sa dernière version de juillet 2018, ce cadre logique est le résultat d'une reformulation entreprise à partir de la mi-2017, au terme d'un travail de remise en cohérence du projet entamée par le coordinateur que M&D vient alors de recruter. La première période du projet a surtout été dédiée, par nécessité, à la consolidation des partenariats. L'exécution des activités a pris du retard, la confrontation des ambitions initiales aux conditions réelles de mise en œuvre et des difficultés de financement imposent des réajustements financiers et calendaires. L'OS1, d'abord orienté sur l'amélioration des jeunes, est recentré sur les encadrants de jeunesse (y compris les jeunes leaders) ; un certain nombre d'indicateurs sont également re-calibrés.

Une révision plus en profondeur de la logique d'intervention n'était sans doute ni envisageable ni souhaitable. L'effort de concertation et d'explication à fournir aurait détourné l'attention de la nécessité d'activer la réalisation des actions planifiées. Cela aurait également risqué de déstabiliser un consensus qui avait déjà demandé des mois de travail. Dans l'état, le cadre logique était le témoin de ce consensus.

Cependant, il n'est pas un bon témoin de la cohérence du projet ; il ne la restitue pas.

L'annexe 5.1 livre en détail nos commentaires sur le cadre logique. Ce qu'il est important de retenir ici c'est que, techniquement, il n'exprime aucun objectif. Il manifeste des intentions d'action, décrit des modalités d'intervention, mais il n'explicite pas les changements que le projet cherche à concrétiser. De par sa formulation, ce projet semble focalisé sur l'accumulation d'activités dont les finalités, les interactions et les complémentarités demeurent implicites. De fait, beaucoup des indicateurs sont des indicateurs d'activités. Certains témoignent d'évolutions mais dans des termes manquant de précision.

En définitive, cette logique d'intervention n'exprime surtout que des intentions opérationnelles et ne met pas en évidence la stratégie déployée.

En dépit des aménagements plus technique conformes que nous suggérons (annexe 5.1 et 5.2), il est difficile d'appréhender la cohérence de la logique d'intervention telle qu'elle a été mise en œuvre. Elle ne traduit suffisamment :

- ni les enjeux :
  - o d'expérimentation liés à la nature pilote du projet,
  - ni ceux relatifs à :
    - o l'inclusion des jeunes,
    - o la dynamique collective,
    - o la transnationalité,
    - o la réciprocité,
- ni la centralité du volet de capitalisation.

Autant de dimensions dont les pages précédentes montrent qu'elles sont intégrées à la stratégie dès le départ et dont l'appréhension s'est développée à mesure que le projet prenait en maturité. On aura déjà noté plus haut que ces évolutions n'ont pas été transposées dans de nouveaux documents et que le cadre logique n'a pas été remanié en conséquence (cf. 4.6).

Ainsi, il apparaît que cet outil fondamental de la gestion du projet permet la gestion des activités mais n'est pas adéquat pour sa gestion stratégique.

Finalement, la matrice permet surtout de rendre compte de l'évolution des indicateurs tels qu'ils ont été contractualisés avec le bailleur de fond principal et qui fondent l'engagement de redevabilité envers celui-ci. Mais ces indicateurs sont assez peu signifiants sur le plan stratégique.

Pour être clair, cela signifie que le dispositif de suivi-évaluation repose sur un cadre inadéquat.

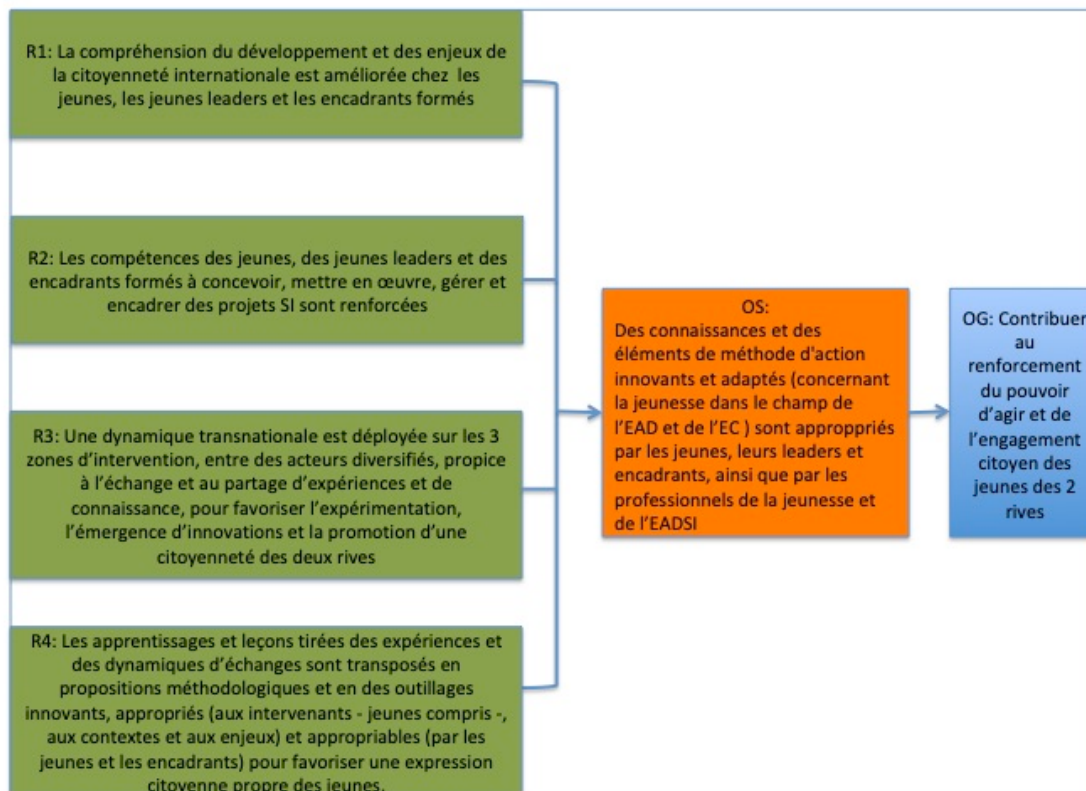
Pour ce qui nous concerne, baser notre évaluation sur ce cadre logique, d'une part ne lui rendrait pas justice, mais d'autre part ne mettrait pas en valeur les éléments qui font la spécificité du projet, ses approches, ses postulats, sa proposition en termes d'approche et d'ambition.

Il nous faudrait un outil alternatif qui permette d'appréhender la cohérence du projet. Or, pour obtenir une alternative recevable, il faudrait avoir pu intégrer dans la mission une étape de re-planification. Pareil exercice soulève des questions auxquelles non seulement nous ne sommes ni habilités ni en mesure d'apporter de réponses, mais qui impliquent aussi des arbitrages dont les conclusions n'appartiennent qu'aux parties prenantes.

Notre seul recours à été d'ébaucher une proposition arbitraire qui reflète surtout notre perception du projet mais qui essaie de restituer davantage la réalité et les spécificités du projet telles qu'elles ont été mises en œuvre<sup>69</sup>. C'est sur base de cette vision, par comparaison avec la matrice originale du projet, que nous pouvons développer les réflexions à suivre.

---

<sup>69</sup> Entendons-nous bien, élaborer un cadre logique ne consiste pas le dépeindre exhaustivement un projet. Encore moins à en montrer la complexité – ce qui serait d'ailleurs contreproductif-. Au contraire, la vocation d'un cadre logique, en tant que support de concertation, moyen de communication et outil de gestion, est plutôt d'offrir une vision synthétique d'un projet/programme qui traduit de façon simplifiée, pour mieux la valoriser, ses priorités stratégiques et en faciliter la maîtrise.



### 5.3. La capitalisation comme cœur de la cohérence stratégique

Comme nous l'avons déjà indiqué, placée au cœur de l'approche stratégique proposée par J2R, la capitalisation est la pierre angulaire qui confère sa cohérence à la stratégie (cf. 4.4.3). L'action de capitalisation n'est pas qu'un des trois axes structurants du projet. Elle est bien davantage. Elle poursuit un objectif de production de connaissances et de savoirs autour des objets du projet et des pratiques de ses membres, dans une logique d'innovation éducative et pédagogique. Elle exprime la nature pilote du projet, sa dimension expérimentale.

Le dossier de présentation du projet explique pourtant très bien le double intérêt de la capitalisation :

- c'est une modalité d'apprentissage pour les parties prenantes ;
- c'est un moyen de valoriser des réponses méthodologiques et des outillages innovants, appropriés (aux intervenants - jeunes compris -, aux contextes et aux enjeux) et appropriables (par les jeunes et les encadrants) pour favoriser une expression citoyenne propre des jeunes.

La place stratégique de ce volet est prépondérante. C'est par ce truchement que les enseignements des expériences et réflexions menées sont tirés et transmis aux acteurs du projet et, plus largement, aux professionnels de la jeunesse, de l'EAD et de l'EC.

Sans cette composante, il y a saut d'échelle trop grand entre les OS1 et 2 et l'OG. C'est la capitalisation qui permet la transposition des outputs du projet au-delà de sa zone d'influence

immédiate et, donc, qui prépare son extension ou sa reproductibilité. Structurer la logique d'intervention en trois axes, ne le met pas en évidence.

Perçu sous l'angle de la pertinence, le volet capitalisation témoigne de la capacité d'adaptation du projet et de sa préoccupation à demeurer de proposer des innovations inspirées des situations réelles des jeunes et des encadrants (cf. 4.4.3). Cet exposé se terminait par le constat qu'en définitive, les acteurs manquaient de retours plus immédiats susceptibles de nourrir leur pratique.

C'est d'autant plus dommage que des outils d'animation, de consultation, des procédures d'accompagnement ont été créés et/ou adaptées à différentes occasions durant les actions de J2R qu'il suffirait de modéliser (même si le résultat n'est pas parfait) pour les soumettre immédiatement aux acteurs du projet, lesquels seraient susceptibles de les amender par la suite en les confrontant à la réalité.

En fait, J2R n'a pu réellement investir qu'un niveau « méta » de capitalisation : à partir des expériences de terrain des acteurs de la jeunesse et des jeunes eux-mêmes, il s'agit de déterminer comment la Solidarité internationale peut aborder la lutte contre la radicalisation religieuse et l'extrémisme violent chez les jeunes.

Mais à un autre niveau, les différents acteurs sont soucieux de pouvoir :

- transposer leurs expériences et les contenus des conférences ou des espaces de débats en outils plus accessibles et opérationnels, comme des manuels et des fiches techniques ;
- disposer de temps et d'espaces pour tirer collectivement des leçons des activités et des formations qui leur sont adressées, dans le déroulé du projet, pour mieux préparer les actions suivantes.<sup>70</sup>

J2R attribuait ce rôle de construction d'outils pédagogiques à TdV qui n'a pas pu l'assumer (cf. 4.4.2.). Mais ce rôle n'a pas été réinvesti. Les parties prenantes estiment qu'il serait opportun, dans le cadre de la phase 2, de confier ce travail à des pédagogues.

C'est une manière de répondre à l'aspiration de références méthodologique exprimée par les acteurs, mais, dans l'esprit initial de J2R, il faudrait les associer davantage à la construction des outils. Cela pourrait être l'objet d'un niveau de capitalisation moins formel, plus spontané, (éventuellement réservé à un usage interne)<sup>71</sup> plus spontané qui réponde aux attentes immédiates des praticiens.

#### 5.4. Le projet n'accorde pas assez de place aux jeunes

Pour aborder cet aspect, il faut clarifier le fait que les jeunes dont il est question ici ne sont pas les jeunes leaders que nous considérons comme des encadrants ou des acteurs intermédiaires, des référents ou des ressources destinées à atteindre les jeunes du Souss Massa.

---

<sup>70</sup> S'ensuit le sentiment que certaines décisions leur échappent. L'absence de retours techniques ou méthodologiques à partir de leurs expériences a aussi concouru à entretenir un certain flou sur les finalités du projet dans l'esprit des acteurs de terrain. Beaucoup ont déclaré que n'avoir saisi les ambitions de J2R qu'au séminaire transnational de Nabeul.

<sup>71</sup> Mais pas forcément. Il faut accepter que tout ce que produit un projet, a fortiori pilote et ancré dans la pratique, ne soit pas exhaustif, parfait et définitif. Il peut aussi proposer des produits temporaires et perfectibles.

Disons-le d'emblée : nous n'avons pas rencontré de jeunes bénéficiaires ou interlocuteurs des jeunes leaders. Les seuls jeunes auxquels nous avons pu avoir accès étaient issus des centres sociaux marseillais ou des pensionnaires du foyer des jeunes travailleurs Emile Claparède.

L'OS2 de la logique d'intervention est le seul adressé aux jeunes. Il est libellé comme suit : « Susciter et soutenir les projets des jeunes d'ici et de là-bas en matière de solidarité internationale ». Même dans la formulation alternative proposée en annexe 5.3, il n'y a pas de changement d'échelle ou de processus évolutif entre l'OS et son résultat (lequel pourrait d'ailleurs passer pour un indicateur). On peut se demander s'il est pertinent de déployer une chaîne d'intervention spécifique. D'autant que les indicateurs ressemblent beaucoup à ceux du R1.2. Aurait-il fallu en faire un OS à part entière ?

La question n'est pas anodine parce qu'elle renvoie à la place et à la fonction des jeunes dans la logique d'intervention. Ils sont de toute évidence un des bénéficiaires finaux du projet, c'est-à-dire les acteurs sur lesquels, à terme, le projet entend avoir un impact (OG). Mais sont-ils un public-cible (des acteurs sur lesquels le projet agit directement) ? Sont-ils davantage qu'un public sur lequel le projet entend exercer son influence ?

L'intention initiale était de réserver un axe spécifique à la sensibilisation et à l'accompagnement des jeunes. Cela se justifie d'autant mieux que le propos développé dans le descriptif du projet est de faire des jeunes des acteurs à part entière et assumés, capables de développer un engagement citoyen qui leur soit propre. Ce n'est pas simplement contenu dans l'OG ; c'est aussi l'approche de mobilisation et de renforcement des capacités que le projet entend développer et promouvoir. Il faut bien sûr répondre aux questionnements et difficultés des encadrants et jeunes leaders, mais dans l'intention de transmettre et accompagner, offrir un cadre propice à l'affirmation citoyenne du jeune.

Dans cette optique, il est tout à fait légitime d'avoir souhaité réserver un champ spécifique à l'expérience et au développement de cette affirmation. Mais si l'engagement et l'implication des jeunes à un projet SI est indiqué comme un OS, cela suppose que l'influence exercée sur le jeune impliqué dans J2R soit, au terme du projet, suffisamment solide et pérenne pour contribuer à l'OG. Cela signifie qu'il ne s'agit pas seulement d'attester de la constance et de la vivacité d'un intérêt pour des chantiers ou des séjours d'immersion durant le projet, mais de pouvoir démontrer qu'après avril 2019, le jeune a :

- l'intention de poursuivre cet engagement, et/ou
- acquis des capacités pour le perpétuer ou le reproduire, et/ou
- changé d'idée ou de comportement à l'égard d'une problématique donnée (ou s'il a de nouvelles aspirations).

Il faut prendre aussi en compte que l'OS2 ne s'adresse pas qu'aux jeunes. C'est aussi un « terrain » sur lequel les jeunes leaders et encadrants complètent, par des expériences supplémentaires et l'expérimentation de nouvelles approches (traitement vidéo des chantiers, éducation aux médias, intégrations aux chantiers de réflexions thématiques, d'activités culturelles/artistiques,...), le renforcement de capacités que leur adresse l'OS1. Dans ce sens, l'OS2 contribue à l'OS1. La constance de l'engagement des jeunes, l'évolution de leurs intérêts deviennent alors :

- soit des indicateurs des aptitudes acquises par les encadrants et jeunes leaders,

- soit un résultat préalable à l'atteinte de l'OS1.

Mais il peut y avoir une troisième lecture encore qui considère l'OS2 comme le terrain de la capitalisation, celui où la mise en pratique fait converger l'investissement des parties prenantes et les « capitalisateurs ». Dans ce cas de figure, les jeunes ont un autre rôle : ils sont un intervenant à part entière dont l'opinion et les ressentis alimentent la capitalisation. Ils en sont un acteur à part entière dans la dynamique collective créée et promue par le projet ainsi que de toutes les réflexions connexes qui alimentent les processus de renforcement de capacités (thématiques, concepts, analyses sociétales, etc.). Dans sa forme actuelle, J2R ne leur confère pas cette place.

Dans l'ensemble, pour le moment le jeune est davantage un bénéficiaire qu'un acteur. Pourtant, on l'a dit, les premières germes d'un engagement militant et/citoyen en faveur de la solidarité et du respect des diversités ont pu légèrement percer chez certains jeunes français ayant participé à des projets de solidarité dans Maghreb (cf. 3.1.5). Certaines restitutions publiques ont commencé à activer cette nouvelle disposition, mais la phase 1 n'a pas encore offert l'occasion de systématiser ce travail et de l'approfondir.

C'est pourquoi, même si les jeunes ont été incités et accompagnés pour être acteurs de leurs projets – c'est un principe fort de la proposition de J2R –, plusieurs encadrants ont regretté que les jeunes avec lesquels ils travaillent n'aient pas pu être impliqués dans les échanges transnationaux et dans certains réunions de capitalisation...<sup>72</sup>

C'est d'ailleurs un regret partagé par les jeunes leaders dont seule une minorité a pu être mis en contact avec des jeunes français<sup>73</sup>. Cette frustration est d'autant plus vive que, même s'ils ont un intérêt à cultiver leurs relations avec les partenaires français, ils n'ont pas l'impression d'échanger avec des pairs – les encadrants français sont nettement plus âgés et sont des professionnels employés dans des institutions d'envergure.

Tout ceci ne remet pas en question la cohérence stratégique de J2R. Le propos est juste d'attirer la vigilance des porteurs du projet tout en relayant un point de vue exprimé par de nombreuses parties prenantes. S'il n'a pas été possible d'aller plus loin dans l'intégration du jeune à la dynamique, c'est avant tout parce que les marges de manœuvres budgétaires étant limitées, il a fallu privilégier le renforcement des partenaires et des encadrants (au sens large). Les ateliers nous ont déjà permis de constater que les évolutions perçues dans le renforcement de leurs capacités devrait rapidement avoir des implications chez les jeunes eux-mêmes. D'ailleurs ce sont ces mêmes encadrants qui réclament aujourd'hui une implication plus profonde des jeunes avec lesquels ils travaillent.

### 5.5. L'importance stratégique de la dynamique collective insuffisamment valorisée

La mise en œuvre l'a montré, un des préalables essentiels au démarrage des activités a été la stabilisation des partenariats. Il a fallu longtemps pour y arriver et l'on sait que tout au long de la

---

<sup>72</sup> Pour des raisons budgétaires.

<sup>73</sup> Les jeunes tunisiens ayant participé à l'atelier croisé avec les jeunes de l'Estaque.

phase 1, le maintien de cette cohésion a requis un investissement constant et important, qui a été sous-estimé dans l'écriture initiale du projet.

N'oublions pas que le cœur de la proposition stratégique - ce que ses promoteurs tiennent pour sa plus-value - repose sur trois piliers :

- une dynamique multiacteurs,
- entre deux rives,
- qui produit des outils et savoirs appropriables...

Développer et animer entre les 4 zones d'intervention, une dynamique collective transnationale d'échange et de partage, une communauté de pratique et d'intérêts propice à la création d'innovations et à l'émergence de perceptions nouvelles sur les thématiques abordées, n'est pas seulement un impératif stratégique<sup>74</sup>. C'est aussi une posture d'apprentissage et de partenariat moins descendante, qui décroïssonne les clivages Nord-Sud. L'expérience le démontre et par là confirme la cohérence de ces postulats.

Pourtant, cette dimension n'est que partiellement prise en compte dans le cadre logique initial. Elle n'a pas d'indicateur propre, elle ne figure pas comme un résultat stratégique préalable crucial alors que la coordination et la concertation sont parmi les activités les plus récurrentes et coûteuses en temps pour un projet comme J2R. C'est pourquoi notre « reconstruction » lui réserve un R3 à part entière.

---

<sup>74</sup> Cela n'inclut pas que les partenaires et intervenants/bénéficiaires directs du projet, mais touche également les personnes ressources impliquées, divers interlocuteurs associatifs et institutionnels, jusqu'à l'entourage des jeunes engagés dans les projets de SI (par le biais des événements de restitutions organisés au retour des chantiers et qui permettent non seulement de valoriser l'expérience des jeunes mais d'espérer en propager et ancrer l'influence bénéfique dans le tissu social du jeune).

## 6. Le genre dans J2R

La dimension genrée n'est pas ressortie spontanément des échanges avec les parties prenantes. Nous avons pris soin d'introduire le sujet lors de la plupart des entretiens. Il ressort que de nombreux interlocuteurs lui reconnaissent une grande importance, admettent aussi qu'il a peu été pris en charge par le projet, mais il nous était impossible de le prendre en considération parmi les facteurs d'influence saillants du projet puisqu'il est absent des intentions explicitées de la logique d'intervention.

### 6.1. Genre et cohérence

Pour autant, la problématique genre n'est pas absente de J2R. Les promoteurs du projet estiment qu'elle est implicite dans la mesure où elle traverse les questions identitaires (fille/garçon) à des âges où se forme la relation à l'autre, notamment vis-à-vis de l'autre sexe. La question du genre est présentée comme étant incluse dans l'approche de promotion de l'ouverture et la tolérance. Les inégalités sexuées font partie des thèmes sur lesquelles il importe de renforcer l'esprit critique des jeunes et qu'elles sont incluses de fait dans toutes les thématiques identifiées par le projet.

Mais aucune de ces dimensions n'a été explicitée et/ou traduite en intentions dans les résultats à poursuivre. De fait, il ne peut y avoir d'indicateurs sexo-genrés.

### 6.2. Genre et pertinence

Plusieurs parties prenantes abordent le genre de façon frontale, représentent des associations de femmes ou sont inscrits dans des dynamiques relatives aux questions genrées<sup>75</sup>. Depuis ses débuts, M&D accompagne et promeut ces dynamiques, en encourageant par exemple l'intégration progressive et effective des femmes dans la gouvernance des organisations. Ses équipes sont formées à l'approche genre. La ligue de l'Enseignement, de son côté, a instauré des indicateurs de parité.

Aucune de ces compétences/expériences ne semble avoir été intégrées au projet ou mises en pratique. Il y a eu cependant une attention à imposer la parité dans les activités organisées, des représentations tournantes qui incluent des rôles de représentations ou de décision à des femmes<sup>76</sup>. La parité a été un critère de sélection des structures associatives à associer à J2R.

Cela dit, ni les diagnostics participatifs pratiqués au Nord comme au Sud, ni les diverses réflexions collectives initiées dans le cadre de J2R n'ont problématisé les enjeux genrés.

---

<sup>75</sup> Par exemple, les associations du Souss Massa sont intéressées au suivi du Programme Gouvernemental pour l'Egalité, à l'appui à la participation politique des femmes et la représentation des femmes dans les différentes instances de décision et aux postes de responsabilité, ainsi que la promulgation du texte de loi 13-103 relatif à la lutte contre la violence faite aux femmes...

<sup>76</sup> Il semble que cela n'ait pas pu être appliqué rigoureusement et que, suite aux contraintes géographiques, économiques ou calendaires évoquées, peu à peu, la représentation féminine des associations marocaines ait diminué.

## 7. Analyse prospective

### 7.1. Conclusions relatives à La pertinence de J2R.

Au regard des évolutions restituée dans troisième partie de ce rapport, d'une manière générale :

- la stratégie mise en place semble pertinente au regard des effets recherchés ;
- les objectifs et résultats poursuivis correspondent aux besoins et priorités des pays, des bénéficiaires et des partenaires ;
- les dispositions et approches mises en œuvre permettent de rester en phase avec les besoins ;
- les modalités partenariales et collaboratives entre les parties prenantes et leurs interlocuteurs contribuent positivement aux évolutions observées chez les jeunes et acteurs de jeunesse ;
- la complémentarité est organisée et mise à profit de façon pertinente (compte tenu des acteurs, des situations, des enjeux).

Plus spécifiquement :

- A propos du caractère transnational du projet ...
  - Il demeure difficile de soutenir, dans l'état d'avancement actuel<sup>77</sup>, s'il facilitera la production de méthodes éducatives innovantes dans la mesure où lorsque nous intervenons, la préparation des premiers projets mutualisés ne faisait que débiter et que les outils créés pour animer les différents espaces de réflexion collective n'ont pas encore été formalisés.
  - En revanche, à partir du moment où il a pu s'affirmer, il est certain qu'il a ouvert des opportunités de travail et des modalités de collaboration nouvelles pour les acteurs. C'est un vecteur de sensibilisation puissant qui fait évoluer les représentations entre acteurs et l'appréhension des enjeux.
  - Il incite en particulier à reconsidérer le sens et la portée des projets de solidarité et des relations partenariales.
  - Il a aussi accéléré significativement le processus de compréhension des finalités du projet et l'adhésion des bénéficiaires à la dynamique.
- A propos des jeunes (bénéficiaires des encadrants)...
  - Pour le moment, l'approche du projet semble capable d'éveiller des prises de conscience et des velléités d'engagement chez certains jeunes. En ce sens, on peut déduire que le projet contribue à prévenir le repli sur soi. L'expérience demande à être étendue, la tendance confirmée et accompagnée.
- A propos de la complémentarité entre divers types d'acteurs...
  - Elle semble être une plus-value pour l'atteinte des résultats et objectifs visés mais impose des contraintes de coordination très lourdes qu'il est difficile à concilier avec les impératifs de mise en œuvre et la recherche de co-financement (a fortiori sur une période de 24 mois). Ces contraintes doivent davantage être prises en compte stratégiquement.
  - Elle nécessite une certaine souplesse dans la gestion et le fonctionnement du projet.

---

<sup>77</sup> Et faute aussi de disposer d'un échantillon comparatif suffisamment large.

- A propos de la capitalisation...
  - Les outils et modalités de capitalisation et de création de connaissance telles que définies initialement correspondent aux attentes, besoins, aptitudes des acteurs auxquels elles sont destinées.
  - Mais les encadrants et jeunes leaders manifestent de l'intérêt pour des niveaux de capitalisation plus immédiats et spontanés.

## 7.2. Conclusions relatives à la cohérence de J2R

Dans l'ensemble, la conception de l'action, l'organisation, la gouvernance du projet sont propices aux intentions poursuivies. La concrétisation de la dynamique transversale à partir de la seconde moitié de 2018 a recentré le projet autour de ses priorités et, ce faisant, affermit sa cohérence.

Celle-ci reste néanmoins difficile à appréhender sur base du cadre logique du projet qui ne restitue pas la logique d'intervention réelle et n'intègre pas suffisamment les enjeux d'expérimentation, d'inclusion des jeunes, de coordination partenariale (et donc d'optimisation des complémentarités dans la dynamique collective) de transnationalité et de réciprocité, la centralité stratégiques du volet de capitalisation (qui est en réalité le pivot principal par lequel le projet peut espérer contribuer à l'OG).

Ainsi, en définitive, le projet ne dispose pas d'une matrice de planification et d'indicateurs adaptés à ses spécificités, rendant compte de ses réelles évolutions et répondant de façon optimale à ses besoins de suivi-évaluation.

La souplesse dans le fonctionnement, la gestion et la planification de J2R lui a conféré une grande adaptabilité, a aidé à concilier les complémentarités. L'expérience montre qu'elle est appropriée pour un projet multiacteurs, dont les parties prenantes sont dispersées géographiquement. Cette souplesse a permis au projet de rester au plus près des besoins et attentes des parties ainsi que des évolutions du projet.

Les contraintes inhérentes à la diversité des acteurs et des situations ont été généralement bien gérées mais ont mobilisé beaucoup de temps et de ressources. On a sous-estimé la charge que représentaient la création et l'animation de la cohésion partenariale. Cette dimension n'a pas été assez intégrée à la logique d'intervention.

## 7.3. Conclusions relatives le genre dans J2R

La stratégie et le dispositif d'intervention ne permettent pas à l'heure actuelle d'appréhender la question du genre.

De fait, il est impossible d'apprécier les effets en cette matière spécifique, faute d'objectifs et d'indicateurs s'y référant.

Dans la suite, les recommandations relatives aux questions genrées seront abordées de façon transversale.

## 7.4. Perspectives ouvertes en vue de l'extension/poursuite du projet

### 7.4.1. Attentes et besoins spécifiques par zones géographiques

Ainsi que nous l'avons déjà fait remarquer en ouverture du chapitre 3, les évolutions les plus significatives perçues par les parties prenantes des 4 zones d'intervention se recoupent. Les dynamiques enclenchées en France et au Maghreb convergent autour de tendances vertueuses transversales, complémentaires et interdépendantes.

En réalité les échanges ont pu faire remonter des spécificités propres à chaque contexte, mais procéder à une restitution systématique des situations de chaque zone aurait pour l'essentiel été laborieux, redondant et nous aurait entraîné à des niveaux de détails trop précis pour une analyse censée se situer essentiellement à une échelle stratégique.

Par contre, réserver un espace de ce rapport à la restitution des principales attentes et besoins saillants de chaque zone, de ce qui caractérise le plus leurs situations respectives, nous paraît utile pour que le lecteur puisse les avoir à l'esprit en abordant les recommandations qui suivent (et s'en inspirent au même titre qu'elles s'appuient sur les constats restitués dans les pages précédentes).

A l'approche de 24<sup>ème</sup> mois marquant le terme de la première phase de J2R, dans la continuité de cette expérience et des évolutions significatives perçues, les partenaires-bénéficiaires expriment les attentes suivantes :

| Général                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Spécifique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>En France</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capitalisation doit alimenter la construction d'un argumentaire de plaidoyer pour sensibiliser les instances/autorités locales et nationales/ pouvoirs subsidiaires (plusieurs niveaux de revendication :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Inciter à investir dans la SI</li> <li>o Intégration de l'EADSI dans les modalités d'encadrement des jeunes</li> <li>o Intérêt de projets SI croisés et réciproques</li> <li>o Promotion d'une culture de capitalisation et d'apprentissage</li> <li>o Promotion d'approches innovantes dans l'émancipation de la jeunesse et l'EADSI) ;</li> </ul> </li> <li>- Accompagnement/appui pour développer ces argumentaires et les porter ;</li> <li>- Des outils nouveaux et guides méthodologiques ;</li> </ul> | <b>L13</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaliser pour valoriser et développer des approches propres, consolider une vision propre à faire valoir auprès des autorités et pouvoirs subsidiaires et partenaires potentiels</li> <li>- Porter un plaidoyer en direction des autorités locales, régionales en faveur d'un investissement plus accentué dans la SI.</li> <li>- Généraliser les apprentissages tirés de J2R dans un champ d'activités plus large que celui des séjours solidaires</li> <li>- Apporter une attention supplémentaire à l'appui de l'animation/mobilisation communautaires (en amont et en aval des projets SI)</li> <li>- Une plus grande implication/capacitation des associations du Sud dans le cofinancement des projets « réciproques ».</li> <li>- Utiliser davantage les jeunes plus expérimentés dans l'accompagnement des autres projets SI des jeunes</li> <li>- Mettre davantage les compétences internes à disposition de la dynamique collective</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui pour transposer les apports des formations et conférences en outils pédagogiques adaptés ;</li> <li>- Accompagnement pour l'intégration des approches et outils dans l'organisation ;</li> <li>- Accompagnement pour mutualisation des approches et outils dans et hors de l'organisation (impliquer plus de salariés et de partenaires locaux).</li> <li>- Disposer de plus d'espaces pour partager les expériences et les compétences</li> <li>- Développer davantage la réciprocité entre partenaires (mieux se connaître, s'entraider,...)</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <p><b>AS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaliser pour nourrir la dynamique d'apprentissage organisationnel initiée au sein de l'ANRAS.</li> <li>- Porter un plaidoyer auprès des instances dirigeantes de l'ANRAS et des pouvoirs subsidants en faveur de projets plus « réciproques » et multiplier les échanges avec d'autres acteurs (pour trouver des réponses innovantes par la rencontre, travail avec des tiers, stimuler les jeunes et éducateurs, donner du sens à l'action / Multi-culturalité professionnelle)</li> <li>- Accompagner davantage l'activation des jeunes après les séjours (rôle de relais d'information, de sensibilisation, d'aide aux autres jeunes...)</li> <li>- Dégager plus d'espace dans J2R pour évoquer entre équipes des parties prenantes les enjeux internes respectifs</li> <li>- Disposer de grilles de suivi-évaluation appropriée pour les projets SI (pour les jeunes comme pour les encadrants)</li> <li>- Trouver comment valoriser le parcours psychique du jeune</li> </ul> |
| <p><b>Maghreb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accentuer la dimension et l'identité d'un réseau J2R (qui légitime et donne du poids aux revendications/démarches partenariales/institutionnelles<sup>78</sup>) ;</li> <li>- Renforcer la visibilité de J2R ;</li> <li>- Des formations plus approfondies qui associent davantage la pratique à la théorie ;<sup>79</sup></li> <li>- Renforcer la veille et la diffusion d'informations (actualités dans les contextes, sur les thématiques, méthodes, financements, etc.) ;</li> <li>- Travailler davantage avec les collectivités locales et la société civile (ne pas s'y substituer mais les renforcer par la participation des jeunes )</li> <li>- Systématiser l'usage des réseaux sociaux</li> </ul> | <p><b>Maroc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer les ministères concernés (jeunesse et sports, emploi, etc. ) ;</li> <li>- Tirer profit de la constitution en cours du Conseil national de la jeunesse comme espace de sensibilisation, de revendication, de débat, proposer/amender des thématiques de réflexion ;</li> <li>- Accompagner les associations de jeunes dans les rapprochements auprès de partenaires potentiels (autorités, acteurs privés et associatifs) ;</li> <li>- Accompagner la recherche de financements ;</li> <li>- Créer un COPIL local dans lequel les structures partenaires peuvent être davantage impliquées dans la</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

<sup>78</sup> Vers une structure transnationale de la jeunesse méditerranéenne ?

<sup>79</sup> Les jeunes leaders estiment que les programmes de leurs week-ends d'échanges étaient trop chargés. Cela même alors que dans le même temps, la diversité des matières et sujets traités, des exercices proposés est considérée par les parties prenantes comme une plus-value de J2R. En raison de contraintes géographiques et calendaires par soucis d'économie, formations, ateliers, séminaires et présentations diverses ont toutes été concentrées. Cet enthousiasme est donc nuancé sur deux plans : d'abord, la matière à emmagasiner sur deux jours est lourde ; ensuite, les participants se demandent s'il ne vaudrait mieux pas alléger le programme pour entrer plus profondément dans les sujets traités

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>et des applications numériques (pour la communication du projet, la diffusion d'informations/formations entre parties prenantes, faciliter la coordination entre parties prenantes, recherche de fonds etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposer de retours plus immédiats et systématiques sur les actions et formations (leçons apprises, résultats obtenus pour envisager les actions suivantes) ;</li> <li>- Disposer d'outils et de références pour suivre et évaluer les activités ;</li> <li>- Participer davantage au suivi-évaluation, à la capitalisation et à la prise de décisions ;</li> <li>- Renforcer et accompagner le rôle de formateur/chargé d'appui/d'animateur référent des jeunes leaders (en vue d'une mutualisation élargie) ;</li> <li>- Réintégrer une réflexion collective plus directe sur la radicalisation et l'extrémisme direct (Ne serait-ce que pour connaître les sensibilités de chaque zone d'intervention/chaque partie prenante) ;</li> <li>- Privilégier la co-construction de plans d'action semestriels ou annuels ;</li> <li>- Mieux comprendre les motivations d'engagement des partenaires français ;</li> <li>- Renforcer les espaces de concertations entre parties prenantes ;</li> <li>- Concrétiser les actions mutuelles avec la France.</li> </ul> | <p>gouvernance et la gestion opérationnelle locale<sup>80</sup>.</p> <p><b>Tunisie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir davantage la notion de réciprocité et porter un plaidoyer dessus ;</li> <li>- Développer un plaidoyer en faveur de la constitutionnalisation des Conseils de jeunesse.</li> <li>- Faciliter aussi des contacts avec des « jeunes leaders » français ;</li> <li>- Réaliser un travail plus approfondi sur le sens spécifique des notions de solidarité et citoyenneté dans chaque zone ;</li> <li>- Accéder aux mêmes formations que les pairs marocains (changement qualité en particulier) ;</li> <li>- Impliquer davantage de Maisons de jeunes ;</li> <li>- Multiplier les opportunités d'échanges entre associations de jeunes et Maisons de jeunes via d'autres programmes (ce qui implique d'accompagner l'action de veille et de prospection) ;<sup>81</sup></li> <li>- Associer davantage les dynamiques J2R et PCPA (à commencer au minimum par présenter/promouvoir J2R au sein des pôles thématiques du PCPA) ;</li> <li>- Commencer à toucher les jeunes ;</li> <li>- Développer les partenariats avec les comités municipaux et Conseils municipaux de la jeunesse.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 7.4.2. Renforcer la pertinence de J2R

##### a. Maintenir une partie au moins du dispositif de capitalisation en phase directe avec la pratique et les attentes opérationnelles immédiates des acteurs

C'est non seulement un moyen de nourrir le volet capitalisation en données de première main issues des praticiens, mais cela permet de satisfaire aussi, dans un cadre moins formel, mais de créer et maintenir sur le terrain, entre acteurs de première ligne, par la même occasion une culture d'échange, de capitalisation et de suivi-évaluation en :

<sup>80</sup> Les responsables des associations de jeunes accueillent favorablement le fait que les actions soient directement préparées et mises en œuvre avec les jeunes leaders, mais estiment que beaucoup de choses leur échappent.

<sup>81</sup> PNUD, DUE, GIZ, OCDE, etc.

- systématisant les phases de capitalisation dans la conception des activités,
  - adoptant une démarche processuelle dans la programmation et la définition des actions (les résultats et leçons tirées de l'activité précédente sont systématiquement mis à profit pour la suivante),
  - valorisant systématiquement les outils et méthodes créés et expérimentés durant les activités,
  - recourant aussi à des modes de restitution plus spontanés et bruts (prises de sons, vidéo, interviews sauvages à chaud, photo et stories réalisées avec des smartphones et diffusés sur les réseaux sociaux et les applications en ligne...)<sup>82</sup>,
  - assurant une transposition systématique en outils pratiques de tous les apports théoriques ou débats injectés dans le projet (en faisant intervenir à cet effet des pédagogues, si nécessaire),
  - Créant davantage d'espace :
    - de partage d'expérience et de compétences (cf. b.)
    - d'analyse croisée des expériences de terrain ou de situations spécifiques (cf. b.).
- b. Systématiser la recherche de complémentarités entre parties prenantes à tous les niveaux de gestion et d'opérationnalisation du projet (nourrir la relation de réciprocité)<sup>83</sup>
- c. Appliquant des méthodes d'identification et de planification plus systématiques et participatives qui intègrent explicitement les attentes et besoins stratégiques et opérationnels des parties prenantes et traduisent un consensus clair sur les finalités du projet et facilite l'optimisation des complémentarités (cf. 7.4.3.b et c.)
- d. Développer et accompagner les capacités de financement et de recherche partenariale des jeunes leaders (y compris pour des projets mutuels en France et en recourant à des sponsors<sup>84</sup>)
- e. Développer des mécanismes qui impliquent davantage les jeunes leaders dans le suivi-évaluation, la capitalisation, les prises de décisions
- f. Impliquer davantage de jeunes dans les événements réunissant les parties prenantes,
- g. Renforcer et accompagner davantage les jeunes dans leur rôle de relais/référents/militants
- h. Conclure et/ou développer les partenariats avec les autorités publiques nationales et locales marocaines et tunisiennes
- i. Améliorer la prise en compte du genre en :
- Introduisant une grille genrée dans les analyses (pour appréhender les thématiques, analyser les contextes et situations, guider les réflexions collectives,...),

---

<sup>82</sup> Là aussi, il n'est pas forcément nécessaire d'attendre de longues semaines, voire de longs mois pour produire un film. Le temps que la production s'achève, il peut se passer longtemps. : durant cette phase d'attente, ceux qui ne sont pas associés à la production peuvent se disperser, perdre l'élan que le projet leur a donné... La restitution de l'activité est retardée, de même que toutes les activités de suivi du séjour qui s'ensuivent ...

<sup>83</sup> Les parties prenantes, encadrants, cadre, jeunes leaders ont tous des compétences et des spécialisations à faire valoir qu'il faut s'efforcer de réunir dans les actions entreprises, favoriser les initiatives d'entraide, de formation mutuelle ; aménager davantage d'espace de partage, etc.

<sup>84</sup> Des associations marocaines ont eu des partenariats de ce type. Les tunisiens commencent à l'envisager.

- dans le cadre de la valorisation systématique des complémentarités, mettant à profit les aptitudes et engagements présents dans la « coalition » J2R,
- programmant et organisant les activités en tenant compte des contraintes spécifiques des jeunes filles,
- abordant systématiquement des réflexions genrées dans les parcours de préparation, de mise en œuvre, de suivi et d'analyse des activités.
- incluant la thématique du genre dans le volet capitalisation.

#### 7.4.3. Améliorer la cohérence

- a. Expliciter des objectifs et indicateurs qui expriment les ambitions en termes :
  - d'expérimentation,
  - de cohésion, d'inclusion, de transnationalité...,
  - de diffusion et d'appropriation des acquis du projet par ses parties prenantes et les bénéficiaires finaux plus larges ,
  - de changements à provoquer chez les praticiens, dans les institutions et les pouvoirs publics concernés ;
- b. Définir une théorie du changement pour structurer les phases d'identification et de planification du projet (pour décliner une logique d'intervention en termes de changements souhaités) ;
- c. Adopter une mode de planification collectif impliquant toutes les parties prenantes (cf. 8.4) ;
- d. Formaliser régulièrement les évolutions du projet et les perspectives ouvertes de manière à refixer/remotiver les consensus, adapter les outils de gestion et de suivi-évaluation en conséquence ;
- e. Systématiser les actions mutualisées Nord-Sud ;
- f. Instaurer des approches de capitalisation et de suivi-évaluation plus spontanées et inclusives (Cf. 5.3 et 7.1)
- g. Déconcentrer la gouvernance et le pilotage opérationnel (avec une coordination collective propre par zone d'intervention)
- j. Systématiser la recherche de complémentarité entre parties prenantes à tous les niveaux de gestion et d'opérationnalisation du projet (nourrir la relation de réciprocité) en :
  - répertoriant les compétences et ressources complémentaires/mutuels exploitables<sup>85</sup> ;
  - ouvrant les espaces possibles d'échange de compétences et d'expériences ;
  - incorporant des mécanismes de suivi-évaluation, capitalisation par les pairs ;
  - développant les prestations de services internes (y compris Sud-Nord) ;
  - utilisant aussi systématiquement que possible les personnes formées comme référents et formateurs des suivantes (formations, évaluations entre pairs);

---

<sup>85</sup> En prenant bien soin aussi de valoriser les compétences présentes au Sud susceptibles d'être transférées au Nord. Celles-ci peuvent concerner bien sûr la connaissance des pays du Sud et de leurs acteurs, mais aussi peut-être des aptitudes, actions ou stratégies dont le Nord pourrait s'inspirer dans son propre contexte.

- associant des acteurs du Sud à la planification d'action Nord et inversement.
  - Etc.
- k. Expliciter des objectifs et indicateurs genrés dans la planification du projet<sup>86</sup> ;
- l. Dans le cadre de la valorisation systématique des complémentarités, mettre à profit les aptitudes et engagements présents dans la « coalition » J2R.

---

<sup>86</sup> Le lecteur pourra trouver de l'intérêt à consulter ce document à propos de l'intégration du genre dans le cycle du projet (<http://www.adequations.org/spip.php?article1268>) ou celui-ci : ([http://www.resacoop.org/sites/default/files/pdf-reseau-genre-et-developpement/ReseauGenreDeveloppement\\_GrilleSensibilisation.pdf](http://www.resacoop.org/sites/default/files/pdf-reseau-genre-et-developpement/ReseauGenreDeveloppement_GrilleSensibilisation.pdf))

## 8. Conclusions et recommandations générales

La plus-value de J2R réside dans le fait d'être parvenu à développer une stratégie cohérente et pertinente capable d'impulser, parmi des acteurs dispersés et issus de secteurs distincts, une dynamique de convergence transnationale propice à l'échange et au partage d'expériences et de connaissances, pour favoriser l'expérimentation, l'émergence d'innovations et la promotion chez les jeunes d'une citoyenneté des deux rives.

Comme toutes les initiatives de ce genre, ancrée sur le terrain, devant rester en phase avec des contextes mouvants et des besoins fluctuants, a fortiori si elles sont expérimentales, le projet doit intégrer des dispositions qui lui permettent de se renouveler constamment. C'est d'autant plus vrai que les tendances vertueuses identifiées, encore fragiles, doivent être consolidées, optimisées et démontrer leur aptitude à produire les effets et impacts prévus. Pour y arriver, le projet doit prendre appui sur ce qui caractérise ses points forts et les fondements de sa proposition : sa dimension-pilote et ses propriétés inclusives. Ceci, tout en prolongeant et menant à leur terme les processus productifs et réflexifs entamés lors de la première phase.

Les pages précédentes nous ont déjà donné l'occasion d'émettre un certain nombre de recommandations à cet effet. Nous souhaitons aborder plus spécifiquement 4 plans censés constituer le socle de la nouvelle dynamique. Certaines recommandations énumérées plus haut sont reprises ici sous une autre perspective et éventuellement développées quand clarifier le propos paraît nécessaire.

### 8.1. Sur le plan de l'approche et des principes

- Maintenir et renforcer la dynamique transnationale en:
  - o garantissant la tenue d'au moins trois réunions transnationales (lancement/planification, mi-parcours, bilan),
  - o systématisant les projets mutualisés,
  - o sur le plan des formations, en priorisant les formations entre pairs et les évaluations croisées (cf. 7.4.3.j),
  - o associant les parties prenantes (des cadres jusqu'aux jeunes) dans la diffusion/transposition des résultats et produits du projet (ce qui est censé aussi renforcer leur appropriation) ;
- Renforcer la force d'inclusion et d'activation du projet en :
  - o déconcentrant les prérogatives de pilotage et de gouvernance du projet et en créant des COPIL locaux réunissant la coordination locale, les responsables de structures, des représentants des jeunes leaders, et des jeunes bénéficiaires.
  - o créant et animant un niveau de capitalisation (partiellement informel) et de suivi-évaluation à l'échelle locale ;
  - o privilégiant la formation de formateurs ;
  - o mettant l'accent sur l'accompagnement de l'activation du rôle de relai d'opinion des jeunes (leur « activation citoyenne »).
  - o Incluant ces jeunes dans les dispositifs de capitalisation et de réflexion collectif,
  - o créant une plateforme en ligne et ses déclinaisons sur les réseaux sociaux,

- développant des modules de formation, de capitalisation et de réflexion collective en ligne (à travers des modalités de e-learning comme, par exemple, des MOOC)<sup>87</sup>,
- la formalisation d'une communauté « J2R » (cf. 8.2).

Evoluer vers davantage de réciprocité, c'est aussi (re)mettre davantage en évidence (et intégrer dans la logique d'intervention), que toutes les parties prenantes sont des bénéficiaires du projet. Toutes ont un apprentissage à réaliser, à un niveau stratégique aussi bien qu'opérationnel. Et toutes souhaitent partager leurs savoirs pour le faire évoluer. Ce qui implique que tous soient considérés également comme sources d'apprentissages. Dans ce rapport, il est important que jeunes leaders et encadrants du Nord (ou autres intervenants du Nord) soient reconnus pour ce qu'ils peuvent apporter en France ; cela ne tient pas uniquement à leur connaissance de leur propre pays. Dans la perspective où des projets mutuels pourront se développer rapidement, et d'ailleurs chaque projet à venir, il sera important de les concevoir dans cet esprit en explicitant les apports réciproques de chaque partie.

## 8.2. Sur le plan stratégique

Focaliser la stratégie (OS) sur l'établissement d'une communauté d'apprentissage transnationale sur les deux rives favorisant l'expérimentation, la création et la propagation de méthodes et d'outils appropriés à l'activation citoyenne des jeunes les plus vulnérables.

Cet OS contribuerait à une meilleure adéquation entre les pratiques d'encadrement, de mobilisation et de sensibilisation, les politiques d'éducation et de ECSI avec les formes d'engagements citoyens privilégiés par les jeunes des 2 rives.

Une telle communauté J2R aurait pour vocation principale de :

- créer de l'apprentissage parmi ses membres (à partir de leurs expériences, qu'elle alimente d'apports extérieurs pratiques et théoriques),
- le capitaliser pour promouvoir les apprentissages sous formes de :
  - guides, outils et formations,
  - de recommandations et revendications à l'égard de diverses instances de décision sur les deux rives.
- soutenir le portage de ces nouvelles connaissances (sous forme de recommandation ou revendications vers les bénéficiaires finaux (professionnels de l'ECSI, de la jeunesse, décideurs, ...))

Cet OS serait évalué sur sa capacité à contribuer au renforcement du pouvoir d'agir des jeunes (OG)

Ce qui implique :

- la finalisation des produits et connaissances créées durant de la première phase,
- l'appropriation interne de ces produits et connaissances (qui doit être guidée et accompagnée dans les structures partenaires : mutualisation interne et externe, formation

---

<sup>87</sup> Ce qui permet de libérer les modules des contraintes de temps et d'espace et de mutualiser plus facilement les contenus d'un pays à l'autre.

- de formateurs, etc.),
- la transposition des diverses conclusions et expérimentations en :
  - o outils techniques et méthodologiques,
  - o en argumentaires de sensibilisation et de plaidoyer (pour la promotion d'une approche ECSI transnationale des deux rives) ;
- la poursuite des processus d'échange et d'expérimentation.

Chacun de ces axes peut représenter un volet de résultat auquel assigner un changement souhaité et des indicateurs ad hoc.

Une telle lecture stratégique ne perd pas de vue l'objectif initial de renforcer les capacités d'engagement des jeunes dans la mesure où :

- ils sont considérés comme partie prenante (partenaire – à un niveau donné qui peut évoluer - et bénéficiaire) de chaque volet d'intervention ;
- l'évolution de leurs aptitudes, comportements, vision doit être intégrée comme un indicateur transversal de performances de la dynamique (avec une prisme spécifique à chaque niveau de la logique d'intervention).

### 8.3. Sur le plan de la gouvernance et du pilotage

On sait qu'au Maroc, les responsables des structures partenaires estiment qu'il manque un espace de gouvernance pour leur permettre un suivi stratégique et opérationnel suffisant du projet à son niveau local<sup>88</sup>. Lors des préparatifs des actions mutualisées maroco-tunisiennes, ils ont manifesté le besoin d'assister à des séances de travail pour ne pas perdre de vue la dynamique. Les jeunes leaders maghébins en général ont également l'impression que des décisions leur échappent et formulent le souhait d'être eux-aussi davantage impliqués. Cette demande est couplée avec le besoin de tirer collectivement des leçons des activités et des formations qui leur sont adressées, dans le déroulé du projet, pour mieux préparer les actions suivantes.

Souvenons-nous qu'après une première année consacrée au lancement du programme, le COPIL a pu davantage jouer un rôle de pilotage et a associé des acteurs marocains et tunisiens. Il semble que les porteurs du projet souhaitent désormais aller vers une implication plus forte encore des parties prenantes des trois pays.

Cette perspective doit inciter à créer des niveaux de décision/coordination intermédiaires. D'autant, qu'on le sait par ailleurs, il serait opportun de mieux répartir les charges du coordinateur. Celui-ci, déjà fort mobilisé, aura besoin de relais si le nombre de partenaires et des zones d'intervention augmente. Sans compter que l'effort croissant consacré à la création de connaissances et d'outils va exiger aussi une attention plus forte de sa part en plus de ce qu'il a déjà dû accomplir jusqu'ici.

---

<sup>88</sup> Notons qu'en Tunisie, le ministère de la Jeunesse et des sports est déjà étroitement associé au suivi du projet dans le pays. La perspective de création d'une coordination locale pour la phase 2, leur participation ne semble faire aucun doute.

Il importe également de désengorger le COPIL, précisément aussi parce que les partenaires seront plus nombreux et que, nous l'avons évoqué plusieurs fois, il faudra consacrer des ressources importantes à la (re)création d'une cohésion partenariale à plus grande échelle.

Sur cette base, on pourrait considérer 4 niveaux de responsabilité distincts :

- le COPIL principal,
- la coordination générale,
- le COPIL régional,
- le Comité de suivi-capitalisation.

**Le COPIL principal** serait constitué des directions du consortium, du coordinateur général et des coordinateurs locaux (auquel pourrait être associé un représentant du COPIL régional désigné par ses pairs avec un mandat précis de représentation et de médiation vers les interlocuteurs institutionnels, scientifiques et politiques du projet).

Ce COPIL aurait pour seules fonctions de s'assurer du respect des principes et valeurs du projet ainsi que la veille stratégique. Il aurait également pour prérogative la représentation auprès des interlocuteurs institutionnel, académiques et les bailleurs de fonds. C'est dans ce cadre que peuvent être concertées les décisions relatives à l'évolution du consortium et à ses modalités de partenariat.

**Le Coordinateur général** aurait pour responsabilité la coordination stratégique et opérationnelle globale (la gestion de la dynamique transnationale), de la gestion technique, administrative et financière du programme (ce qui englobe l'organisation et le suivi des actions transversales tels que le suivi-évaluation, la capitalisation générale, la coordination des actions mutualisées et autres dispositifs de travail collectif).

**Les COPIL régionaux** rassembleraient chacun au moins, le coordinateur local, l'animateur local, les représentants des structures partenaires, un représentant du comité de suivi-capitalisation. Cette instance serait garante de la coordination stratégique et opérationnelle sur sa zone d'intervention et de la représentation devant les interlocuteurs locaux.

**Le Comité de suivi-capitalisation** est l'espace où les encadrants et leurs cadres tirent les leçons de leurs activités successives et respectives.

Cela peut paraître lourd mais il faut les considérer comme des espaces à part entière d'action et de renforcement de capacités. Si on se réfère à la première phase du projet, on peut aisément considérer que le COPIL a été un espace de travail, de sensibilisation, de concertation ; qu'au-delà de l'installation du projet et du partenariat, il s'est aussi beaucoup agit d'aider toutes les parties prenantes à évoluer dans leurs façons d'appréhender les enjeux (c'est pourquoi aussi nous avons tant insisté pour que la dynamique partenariale, et donc notamment ces activités, soient intégrées à la logique d'intervention).

#### 8.4. Sur le plan de l'identification et de la planification

La logique d'intervention doit être orientée changements. L'enjeu n'est pas d'enfermer le projet)-pilote dans un carcan rigide mais de :

- garantir une base consensuelle suffisante pour faciliter la gestion stratégique et opérationnelle,
- créer une perception commune des enjeux et des finalités du projet,
- intégrer stratégiquement les intérêts, attentes et contraintes des différents intervenants,
- fixer les règles de réciprocité entre les membres du consortium et les différentes parties prenantes à tous les niveaux d'intervention.

Les grandes lignes de la logique d'intervention de la phase 2 de J2R sont déjà définies. Une première période de trois mois au moins devrait être consacrée à l'identification d'objectifs de changement souhaités plus précis, balisés, objectivables et planifiés.

L'organisation et la gestion de ce travail devraient être confiées à la coordination générale. Le processus doit être participatif et aussi inclusif que possible. Les membres des différentes instances n'y sont impliqués qu'en tant que participants.

L'animation du processus doit être confiée à un intervenant externe. Il est vrai, sans doute que des parties prenantes et probablement le chef de fil actuel et futur disposent des compétences pour conduire un tel travail mais il est nécessaire de pouvoir animer les débats dans une posture neutre. Il faut une certaine distance pour arbitrer les différends potentiels, de même que pour inciter chaque partie prenante à se livrer à une vraie mise à plat stratégique. Enfin, l'enjeu ne consiste pas uniquement à planifier le projet : il s'agit également, par la même occasion, de former les participants à certains raisonnements et outils de planification et de gestion (pour faire en sorte qu'ils puissent se les approprier, mais aussi mieux appréhender les subtilités de l'ingénierie de projet dans le secteur de la SI).

Préparé à distance, sur base des restitutions de débats auxquelles auront donné lieu les rapports d'évaluation et de capitalisation, le processus devrait idéalement se clôturer par un atelier transnational de deux à trois jours...

## 8.5 Sur le plan de l'information et de la communication

Ces deux aspects sont cruciaux dès lors qu'on progresse vers la « confirmation » d'une communauté J2R. C'est important pour :

- La réalisation des actions,
- Leur suivi-évaluation,
- La promotion d'une culture partenariale plus équitable et « réciproque »,
- La stimulation et l'entretien d'une culture de capitalisation et d'apprentissage,
- La prise de décision,
- L'émergence de discours concertés et de positions communes.

Ce sont des dimensions importantes du renforcement de capacités des bénéficiaires-partenaires (cf. 8.6).

### 8.5.1. Accroître encore l'accès à l'Information

C'est en particulier le cas pour l'accès à l'information (cf. 3.1.2). Cet accès est amené par les activités, par les exhortations à se documenter (dans le cadre de la préparation des projets de SI), mais aussi par la dynamique partenariale elle-même. Les jeunes leaders ont cultivé le réflexe de chercher de l'information et de s'informer mutuellement (surtout de leurs propres activités) ; inclination stimulée par la perspective d'actions mutuelles. Les jeunes leaders du Maghreb aspirent à davantage.

Entretenir et amplifier cet apport de J2R serait donc très indiqué. Cela dit, le travail de veille, de traitement et de diffusion de l'information est un travail lourd. Il pourrait être confié aux jeunes leaders eux-mêmes, et d'une manière générale, à tous les bénéficiaires, auxquels il échoirait de compléter une base documentaire commune en ligne<sup>89</sup>, organisée par exemple en thématiques.

### 8.5.2. Renforcer la maîtrise des enjeux communicationnels

La problématique de la communication revêt plusieurs autres dimensions au sein de J2R. Elles se rapportent à :

- la visibilité de J2R et à la promotion de ses outputs (primordiale pour développer les relations partenariales à la base et donner une légitimité aux diverses démarches de jeunes et jeunes leaders) ;
- Le développement des activités du programme ;
- la qualité de la communication dans une dynamique d'apprentissage ;
- l'efficacité de l'action de sensibilisation développée par le projet.

Sur un plan global, articulé sur ces quatre volets, il serait important que J2R se dote d'un plan de communication global définissant pour chacun les règles communes à respecter sur la forme et le fond. Quelles informations traiter ? Pour quoi ? Pour qui ? Sur quels supports ?

Sur le plan de la visibilité, avec plusieurs participants, nous pointerons seulement le manque de visibilité de J2R en ligne et sur les réseaux sociaux. Il est d'autant plus important d'y remédier que ces interfaces offrent de multiples modalités d'échange public et privé, de collaboration.

Nous avons relevé par ailleurs que les jeunes leaders avaient recours à ces réseaux sociaux et les applications de communication en ligne pour demeurer en contact, se coordonner et s'informer<sup>90</sup>. Ce qui nous amène à la communication relative aux projets et à la dynamique d'apprentissage. Les réseaux sociaux et applications en ligne offrent de multiples modalités de débat/tribune sur lesquels préparer collectivement des actions, partager du contenu, anticiper des formations et assurer le suivi de l'ensemble.

---

<sup>89</sup> Soit sous une forme basique via un groupe Facebook, LinkedIn ou WhatsApp, soit sous une forme plus organisée et cogérée similaire à un blog.

<sup>90</sup> C'est également le cas, avec moins de finalités, entre jeunes s'étant rencontrés dans le cadre de chantiers solidaires. Il serait peut-être utile de réfléchir aussi à la manière d'optimiser cette situation pour prolonger l'accompagnement de ces chantiers.

La question de la communication au sein du projet doit également porter sur l'usage et les finalités de la vidéo (en ligne ou en présentiel). Nous avons pu constater à plusieurs reprises dans ce rapport le rôle structurant et porteur crucial que son introduction a pu jouer dans l'accompagnement des chantiers, en amont comme en aval. La vidéo est intéressante en tant que :

- processus de production participatif d'éducation à l'information, aux médias et à la structuration de la restitution d'expérience ;
- outil :
  - o d'expression,
  - o d'animation documentaire dans le cadre de débats, conférences ou de valorisation et d'accompagnement de l'engagement des jeunes,
  - o d'information et de promotion de J2R, de ses parties prenantes et de ses principes d'action ;
- support de sensibilisation, d'ESCI, de plaidoyer (facilitant notamment la mobilisation des jeunes) ;
- etc.

Nous avons pu visionner deux documents vidéo produits par J2R. Celui traitant du séjour solidaire organisé avec l'ANRAS à l'automne dernier nous a paru trop centré sur l'expérience des jeunes sans beaucoup s'intéresser au contexte, aux interlocuteurs, aux problématiques locales ou même à l'expérience pratique des jeunes. Ce qui en fait des supports de sensibilisation assez peu exploitables en matière de ESCI ou pour activer une réflexion citoyenne...

Il ne semble pas y avoir de référent clair et maîtrisé (une charte de production sur laquelle des principes de production concertés sont sur les critères de production et de réalisation à faire valoir dans le cadre de J2R et, par conséquent, sur la destination et la finalité des films réalisés.

La problématique de la communication touche aussi, de façon générale à la langue et au langage. Il est un fait indéniable que dans une logique multiacteurs aussi dispersée géographiquement et sectoriellement, les registres de langage et les référents conceptuels sont difficiles à faire coïncider. A cela il faut ajouter la réticence de la part des jeunes leaders maghrébins que, dans les assemblées mixtes, le français qui l'emporte sur l'arabe. Suite à l'expérience du Séminaire de Nabeul, bien que plus souvent bilingues que leurs pairs européens, les marocains et tunisiens ne sont pas loin de penser que cette tendance pourrait prendre à revers les principes de réciprocités promus par le projet<sup>91</sup>. Tout en comprenant la contrainte, ils estiment qu'un effort plus mutuel ne serait pas difficile à mettre en place<sup>92</sup>.

Ils sont d'autant plus « perdus dans la traduction » que certains exposés oraux ou écrits ont pu leur être adressés dans un langage complexe, ardu à décrypter pour des francophones, a fortiori s'ils sont accaparés par de lourdes responsabilités par ailleurs. On n'a pas toujours pris soin, au sein du projet de communiquer de façon simple et concise. Il ne s'agit pas de justifier le manque de réactivité qui a

---

<sup>91</sup> A Nabeul, le service de traducteurs n'a pu être mobilisé, (pour son coût) au de la de la cérémonie d'ouverture. Par la suite, la question a été posée à l'assistance de savoir si elle voulait que chacune des interventions soient traduites. Les participants ont expliqué qu'ils préféraient faire la traduction entre eux afin de ne pas hacher le déroulement des exposés. Les activités en atelier étaient également en français pour faciliter la discussion et les efforts de traduction.

<sup>92</sup> Moyennant par exemple, le recours à des étudiants en interprétariat mobilisés via des partenariats avec des écoles de langues (partenariats que pourraient identifier et négocier les jeunes leaders).

parfois prévalu entre partenaires, mais ne pas se préoccuper de l'accessibilité de l'information transmise est contreproductif. Cela peut exclure de facto certains participants d'une réflexion ou d'une prise de décision.

#### 8.6. Pour ce qui concerne le renforcement des capacités et le renforcement de la dynamique J2R

Le chapitre 3 répertoriait les évolutions perçues les plus significatives en deux catégories : celles relatives à la progression du projet et celles se rapportant aux renforcement des capacités des partenaires –bénéficiaires.

Ce bilan n'est pas seulement utile pour faire-valoir le projet ou servir de socle à nos analyses. Il doit inciter les promoteurs de J2R à s'inspirer de ces listes pour réfléchir à l'élaboration de grilles d'appréciation; l'analyse de la logique d'intervention nous a permis de constater que les indicateurs de renforcement de capacités manquaient de précision (cf. 5.2 et annexe 5). Il serait intéressant de référer de tels indicateurs à des listes de critères attendus (par type de bénéficiaires).

## Annexe 1 : Liste des personnes et groupes rencontrés

France - Maroc - Tunisie

- 1- Afhim Abdella (Conseil des jeunes Oujjane )
- 2- Akdim Ali (Président – Association Tiwizi)
- 3- Akharaz Mustapha (Forum marocain pour le développement culturel et le dialogue des civilisations)
- 4- Ait Benaim Rachid (Président - Amuddu)
- 5- Aissa Mounir (Maison des jeunes de Nabeul)
- 6- Amadou Athmane (Jeune – Centre social de la Solidarité)
- 7- Ammami Karima (Association Victoire pour la Femme Rurale)
- 8- Aouni Bilel (Animateur – Centre social de la Solidarité)
- 9- Arfaoui Lassad (Chef de service – Ministère de la Jeunesse)
- 10- Arnal Guilhem (Responsable du programme PCPA – SL)
- 11- Aroua Layla (Cheffe de pôle Solidarité Internationale - M&D)
- 12- Balestra Christophe (Chef de service - CEP Saint-Papoul)
- 13- Ben Alouache Sabri (Jeune –Centre social de l’Estaque)
- 14- Ben Halima Hassan (Président - SMC)
- 15- Benkhanouche Ines (Jeune – Centre social de l’Estaque)
- 16- Benkhanouche Mourad (Animateur – Centre social de l’Estaque)
- 17- Ben Massoud Samia (Coordinatrice des projets PCPA - SL)
- 18- Ben Saidi Sofian (Jeune travailleur FJT Claparède)
- 19- Bernard Chloé (Référente actions solidarité internationale - Ligue 13)
- 20- Bordet Joëlle (Experte en capitalisation)
- 21- Bouheraoua Latifa (ANRAS)
- 22- Bousserwell Arhlem (Directrice exécutive du PCAP - SL)
- 23- Bouillet Jean-Yves (ADPEP – ANRAS)
- 24- Bui-Kosh Jade (Jeune travailleuse - FJT Claparède)
- 25- Cabin Philippe (AFD)
- 26- Cauden Gaëlle (ANRAS)
- 27- Charfi Ali (AMAL, Développement, solidarité et savoir)
- 28- Cherifi Medhi (Jeune – Centre social de la Solidarité)
- 29- De Gottal Arthur (Jeune travailleur - FJT Claparède)
- 30- Djaafri Sophiane (Animateur – Centre social Joseph Fontainieux)
- 31- Djebba Rayan (Jeune – Centre social de la Solidarité)
- 32- El Asri Mostafa (Association Timzday)
- 33- Elhajri Abderazak (M&D)
- 34- El Jatari Ali (Educateur FJT - Claparède)
- 35- El Mazouzi Hakin (Association Amal Timersit Ait Melloul)
- 36- Errami Brahim (Directeur - SMC)
- 37- Errami Mohamed (Association Animateur Essafae)
- 38- Ezzine Amine (Maison des jeunes de Medenine)
- 39- Farini Driss (Forum des initiatives des jeunes de Taliouine)
- 40- Fersi Oussema (Scouts tunisiens)
- 41- Fornet Maxime (Chef de service FJT Claparède)
- 42- Gérardi Maryline (Directrice – AS, FJT Claparède, CEP Saint Papoul)
- 43- Gervais Marie-Pierre (ANRAS)
- 44- Ghalmi Thomas (Directeur – Centre social de l’Estaque)
- 45- Ghambou Karim (Educateur - FJT Claparède)
- 46- Gilet Clara (résidente - FJT Claparède)
- 47- Hammoudi Selim (ANRAS)
- 48- Hamza Nasri (Ligue tunisienne pour la défense des droits de l’Homme)
- 49- Idali Abdellah (Forum des initiatives de jeunes)
- 50- Idoubelaid Rabia (Association Anya)

- 51- Idoumjoud Jamel (Association Amal - Espoir)
- 52- Khedher Sirine (Tunisian Forum for Youth Empowerment)
- 53- Lafhi Malika (Conseil des jeunes Oujjane )
- 54- Lamat Andy (Animateur – Centre social de l’Estaque)
- 55- Louis Cédric (jeune travailleur – FJT Claparède)
- 56- Mansour Mohamed (Chef de pôle Gouvernance et animation territoriale – M&D)
- 57- Mazouz Brahim (Forum de la jeunesse rurale)
- 58- Meskine Riad (Animateur – Centre social des Musardines)
- 59- Mighri Sami (Académie Arabe de la Démocratie Locale)
- 60- Morfoisse Jérémie (Coordinateur J2R - M&D)
- 61- Massouz Brahim (Forum de la jeunesse rurale de Tatingoulte)
- 62- Moummad Rachida (Présidente - Forum de la fille pour la formation et l’action au développement)
- 63- Moussa Amira (Association Création et Créativité pour le Développement et l’Embauche)
- 64- Muchery Marie-Laure (Fondation de France)
- 65- Neveling Paul (Educateur - CEP Saint-Papoul)
- 66- Nidal Fathi (Association des animateurs « Saffa »)
- 67- Ouaret Djelloul (Président – ASUSF)
- 68- Ould Aoudia Emma (TdV)
- 69- Ould Aoudia Jacques (Président – M&D)
- 70- Ouiji Wahiba (Coordinatrice du projet J2R – SL)
- 71- Oumassaoud Hassan (Animateur Jeunesse – M&D)
- 72- Pailler Danielle (IAE Nantes – ANRAS)
- 73- Rahali Karim (Directeur – Centre social de la Solidarité)
- 74- Revilla Benjamin (Résident - FJT Claparède)
- 75- Rezgui Zoubair (Association de la Créativité Scolaire)
- 76- Romdhani Amira (Résidente - FJT Claparède)
- 77- Saadi Abdelatif (Forum de la fille pour la formation et l’action au développement)
- 78- Sahki Sofian (Jeune de Marseille)
- 79- Tariol Martine (Cheffe de service - CEP Saint-Papoul)
- 80- Terrak Azzedine (Jeune de Marseille)
- 81- Touche Karim (Délégué général adjoint, Directeur des services sociaux – Ligue 13)
- 82- Travers Frédéric (Directeur – Centre social des Musardines)

## Annexe 2 : Chronogramme J2R

| Mars 2017                                                                                  | Avril                                                                                                                                                            | Mai                                                                                                                             | Juin                                                                                                                                                                                               | Juillet                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *COPIL n°1                                                                                 | *Chantier de solidarité AS<br>*Week-end d'animation jeunesse L13/ M&D : Laïcité, valeurs de la république, citoyenneté, interculturalité                         | *Sélection du coordinateur                                                                                                      | *COPIL n°2                                                                                                                                                                                         | *Prise de fonction du coordinateur<br>*Week-end d'animation L13/M&D : Les solidarités<br>*1 <sup>ère</sup> réunion du comité scientifique |
| Août                                                                                       | Septembre                                                                                                                                                        | Octobre                                                                                                                         | Novembre                                                                                                                                                                                           | Décembre                                                                                                                                  |
| *Décision de financement de la FEMDH                                                       | * TDV / Ligue 13 : journée 0<br>* Ligue 13 : ateliers de préparation au départ                                                                                   | *Chantier ligue 13/M&D                                                                                                          | *1 <sup>ère</sup> mission du coordinateur au Maroc : maturation du projet<br>*Recrutement de la chargée de mission en Tunisie<br>*TDV/ANRAS G2 : J0 + J1<br>*TDV/ANRAS G1 : J1                     | *Appel à manifestation d'intérêt vers associations tunisiennes<br>*Sélection des association marocaines<br>*COPIL n°3                     |
| Janvier 2018                                                                               | Février                                                                                                                                                          | Mars                                                                                                                            | Avril                                                                                                                                                                                              | Mai                                                                                                                                       |
| *1 <sup>ère</sup> mission du coordinateur en Tunisie : Maturation du projet                | *Début de collaboration avec Joelle Bordet                                                                                                                       | *Diagnostic des besoins Maroc (coordinateur)<br>*Recrutement chargée de mission Tunisie<br>*Recrutement chargé de mission Maroc | *Mission du coordinateur en Tunisie<br>*Ateliers vidéos L13<br>*Chantier de solidarité Ligue 13 : reportage en tunisie<br>*Séminaire accompagnement TDV/L13 (J4+5) : Outils discussion philo (CAL) | *Atelier de préparation au départ AS<br>*Diagnostic des besoins Tunisie<br>*Rapport diagnostic Maroc/défini on du programme de formation  |
| Juin                                                                                       | Juillet                                                                                                                                                          | Août                                                                                                                            | Septembre                                                                                                                                                                                          | Octobre                                                                                                                                   |
| *Copil n°4<br>*1 <sup>ère</sup> rencontre capitalisation : JB + BD / Structures consortium | *Maroc : participation forum national de la jeunesse des associations du réseau<br>*Maroc : 1 <sup>er</sup> week-end de formation J2R : Pratiques artistiques et | *Chantier de junes L13 : Tunisie Maroc Marseille                                                                                | *Tunisie: Mission de coordination transnationale (France Maroc Tunisie)<br>*Tunisie: café                                                                                                          | *Tunisie : ateliers de formation (animation, intercultralité )<br>* COPIL n°5                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                         |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                | culturelles                                             |                                                                                                                                                                                                          | débat (le rôle de la société civile dans la prévention des comportements à risque)<br>*France : Chantier de jeunes AS Arbaa Sahel (Maroc)                   | *Séminaire RMO – L13 - AS<br>*Week-end formation Maroc : volontariat et interculutralité                                                 |
| <b>Novembre</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Décembre</b>                                         | <b>Janvier 2019</b>                                                                                                                                                                                      | <b>Février</b>                                                                                                                                              | <b>Mars</b>                                                                                                                              |
| *Séminaire de Nabeul (France - Maroc - Tunisie)<br>*Séminaire de Nabeul Maroc-Tunisie : accompagnement projets mutualisés<br>*Restitution des actions internationales de jeunes à Marseille (L 13)<br>* Sélection de l'évaluateur et Lancement de l'évaluation | *Maroc : Atelier d'accompagnement/projets Maroc-Tunisie | *France : journée d'information et d'échange J2R 2019-2022<br>*COFIL n°6<br>*Entretiens d'évaluation<br>*France : séminaire Benjamin Stora<br>*Tunisie : ateliers d'accompagnement projets Maroc-Tunisie | *Maroc : atelier de formation (curiosité et lutte contre le racisme)<br>*France : séminaire Jean Louis Bianco<br>*Remise du rapport provisoire d'évaluation | *Tunisie : ateliers gestion de projet<br>*France : eriture et dépôt du dossier d'extension<br>*Finalisation du rapport de capitalisation |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                         |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             | <b>Avril</b>                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                         |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             | * Restitution du programme                                                                                                               |

### Annexe 3 : Calendrier de la mission

L'analyse documentaire étant bien sûr ventilée sur toute la durée de la mission :

- **13 novembre 2018** : Réunion de Cadrage dans les locaux du F3E (Paris)
- **15-20 novembre 2018** : Observations, entretiens préliminaires et focus groups rétrospectifs en marge du Séminaire de Nabeul (Tunisie)
- **23 novembre 2018** : Entretien individuel sur skype avec Emma Ould Aoudia (TdV)
- **27 novembre 2018** : Entretiens individuels téléphonique avec Philippe Cabin (ADF) et skype avec Jérémie Morfoisse (M&D)
- **29 novembre 2018** : Entretien individuel téléphonique avec Marie-Laure Muchery (FdF)
- **03 décembre 2018** : Entretiens individuels avec Jacques Ould Aoudia (M&D) et Ghilhem Armal (SL) (Paris)
- **06 décembre 2018** : Validation de la note de cadrage
- **11 décembre 2018** : Entretien groupé avec Jacques Ould Aoudia (M&D) et Joëlle Bordet (capitalisatrice) (Paris)
- **14 décembre 2018** : Entretien individuel sur Skype avec Jérémie Morfoisse (M&D)
- **17-21 décembre 2018** : Mission au Maroc (entretiens prospectifs)
- **15-19 janvier 2019** : Mission en Tunisie (entretiens prospectifs)
- **21-24 janvier 2019** : Mission à Béziers et Marseille (entretiens prospectifs)
- **31 janvier 2019** : Remise du rapport provisoire
- **19 février 2019** : Réunion de travail sur le rapport provisoire (Paris)
- **01 mars 2019** : Remise du rapport final

## Annexe 4 : Documents consultés

Outre la documentation relative à la conception et la gestion du projet :

- 2002-2014. Programme concerté Maroc. 12 années de coopération entre sociétés civiles françaises et marocaines pour un développement humain et solidaire (<http://www.solidarite-laique.org/app/uploads/2015/08/PCM-basse-def.pdf>)
- Bordet Joëlle, Note de proposition pour la capitalisation du programme J2R (septembre 2018).
- Bordet Joëlle, Ould Aoudia Jacques, Problématique de la capitalisation. Les mutations en cours dans les sociétés de 2 rives et leurs impacts sur la construction de la citoyenneté et la solidarité. Document de travail (septembre 2018).
- Cartographie et analyse des pratiques des organisations de la société civile du Souss-Massa en matière de citoyenneté, de promotion de la démocratie participative et des droits humains, Rapport d'étude réalisé dans le cadre du projet « Société civile et Démocratie participative pour une implication renforcée au débat public et politique des acteurs et actrices du Souss-Massa », A paraître.
- Compte-rendu de l'atelier de formation sur les démarches de changements qualité. Programmation-Suivi-Evaluation (29/07/2018)
- Défis de la jeunesse tunisienne, UNFPA, Tunis, 2016 (<https://tunisia.unfpa.org/fr/publications/défis-de-la-jeunesse-tunisienne>).
- Duhaut Sébastien (Altai Consulting), Les dynamiques d'inclusion/exclusion de la jeunesse en zone Méditerranée, note technique, avril 2017, n°28. (<https://www.afd.fr/fr/les-dynamiques-dinclusionexclusion-de-la-jeunesse-en-zone-med>).
- Etude psychosociale sur le phénomène de la radicalisation des jeunes au Maroc (OSC- AL-2015/369-801), ProgettoMondo Mal, 2017 ([https://www.tanmia.ma/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=jhfnDTF5pxwuJwimtZolTQaOT\\_ZGqhriegT65s9VG1g](https://www.tanmia.ma/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=jhfnDTF5pxwuJwimtZolTQaOT_ZGqhriegT65s9VG1g)).
- Grioui Rim, Rapport de l'atelier participatif J2R, juin 2018.
- Jeunesse et extrémisme violent. Atelier de réflexion des Nations Unies et de ses partenaires du Maroc, Unesco, Rabat, 2017 (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248154>)
- Rapport d'étude portant sur les besoins des structures marocaines, M&D, mai 2018
- Stratégie nationale intégrée de la Jeunesse (2015-2030). Pour une jeunesse citoyenne, entreprenante, heureuse et épanouie, préparé par le Ministère de la Jeunesse et des Sports en collaboration avec le Comité interministériel de la Jeunesse. (<http://www.mjs.gov.ma/sites/default/files/strategie-morocco.pdf>).
- Tunisie. Surmonter les obstacles à l'inclusion des jeunes, Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement Groupe Banque mondiale, Tunis, 2014 ([http://www.banquemondiale.org/content/dam/Worldbank/document/MNA/tunisia/breaking\\_the\\_barriers\\_to\\_youth\\_inclusion\\_fre.pdf](http://www.banquemondiale.org/content/dam/Worldbank/document/MNA/tunisia/breaking_the_barriers_to_youth_inclusion_fre.pdf)).

- Une nouvelle initiative nationale intégrée pour la jeunesse marocaine. Rapport du CESE (Saisine n° 23/2018)
- Vision sectorielle de la Jeunesse 2018-2020 (fascicule de présentation publié par le Ministère de la Jeunesse et des sports.

## Annexe 5 : Analyse de la logique d'intervention

Déconstruire ou reconstruire une logique d'intervention est important pour vérifier si, telle que formalisée, elle offre des référents suffisamment objectifs et effectifs (conformes au réel) à partir desquels décliner les analyses ultérieures. Au besoin, il faut pouvoir fournir une réinterprétation.

Pour aborder cet exercice, il est important de noter qu'il n'existe pas de cadre logique idéal. Il est possible d'en décliner plusieurs pour une même initiative. Mais aucun n'est neutre. Chacun renvoie à une lecture spécifique, de ce que doit être un projet, des priorités à rencontrer, de ce que les promoteurs veulent donner à voir du projet, de la façon dont les problématiques sont perçues et traitées, de la manière dont sont gérées la stratégie et la mise en œuvre, etc.

Ce langage sous-jacent n'est pas toujours maîtrisé par les acteurs. Pas forcément par manque de compétences, mais tout simplement parce qu'ils manquent parfois de distance et doivent composer avec des impératifs multiples (surtout dans une démarche multiacteurs). Nous proposons donc de mettre en lumière ce qui transparaît derrière telle ou telle structure ou formulation.

Les alternatives que nous suggérons dans la suite restent cependant éminemment subjectives et ne sont absolument pas prescriptives. Elles sont le reflet de ce que nous percevons du projet. Leur vocation n'est pas de contredire les promoteurs, mais plutôt d'offrir un point de vue qui, selon nous, met mieux en valeur le projet et surtout, invite le promoteur à l'appréhender différemment, pour enrichir son prisme. Dans le cas présent, que constate-t-on ?

### Annexe 5.1

Le tableau suivant livre en détail nos commentaires sur le cadre logique. Les formulations alternatives qui y sont proposées sont basées sur les informations présentes dans le cadre initial. Le résultat n'est pas optimal, mais destiné à fournir des exemples de formulations correctes, quand c'est possible, à partir des intentions exprimées ou de l'interprétation qu'il est possible de déduire.

En noir : la formulation originale

En rouge : les critiques formulées

En vert les alternatives suggérées.

| Logique d'intervention                                                                                                                                                                                                                                  | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OG : Accompagner la mobilisation des jeunes des 2 rives sur les enjeux du développement pour aller vers une citoyenneté solidaire et active dans un monde plus ouvert et plus juste. (Manifeste une intention d'action et non une finalité à atteindre) | Les jeunes sensibilisés aux enjeux du développement, ont renforcé leur pouvoir d'agir et leur parcours d'engagement de « citoyen du monde ».                                                                                                      |
| Alternative : Contribuer au renforcement du pouvoir d'agir et de l'engagement citoyen des jeunes des 2 rives                                                                                                                                            | A priori, un indicateur à ce niveau n'est pas requis. De toute manière, tel que formulé ici, cet indicateur est plutôt un objectif... d'où l'OG alternatif proposé en vis-à-vis.                                                                  |
| OS1 : Améliorer la compréhension des jeunes sur les enjeux du développement et de la citoyenneté internationale                                                                                                                                         | Au moins 80% des encadrants et des jeunes de France, du Maroc et de Tunisie, formés aux cours du projet, mettent en application les acquis et les diffusent tout au long du projet. Ils utilisent une approche éducative tenant compte des enjeux |

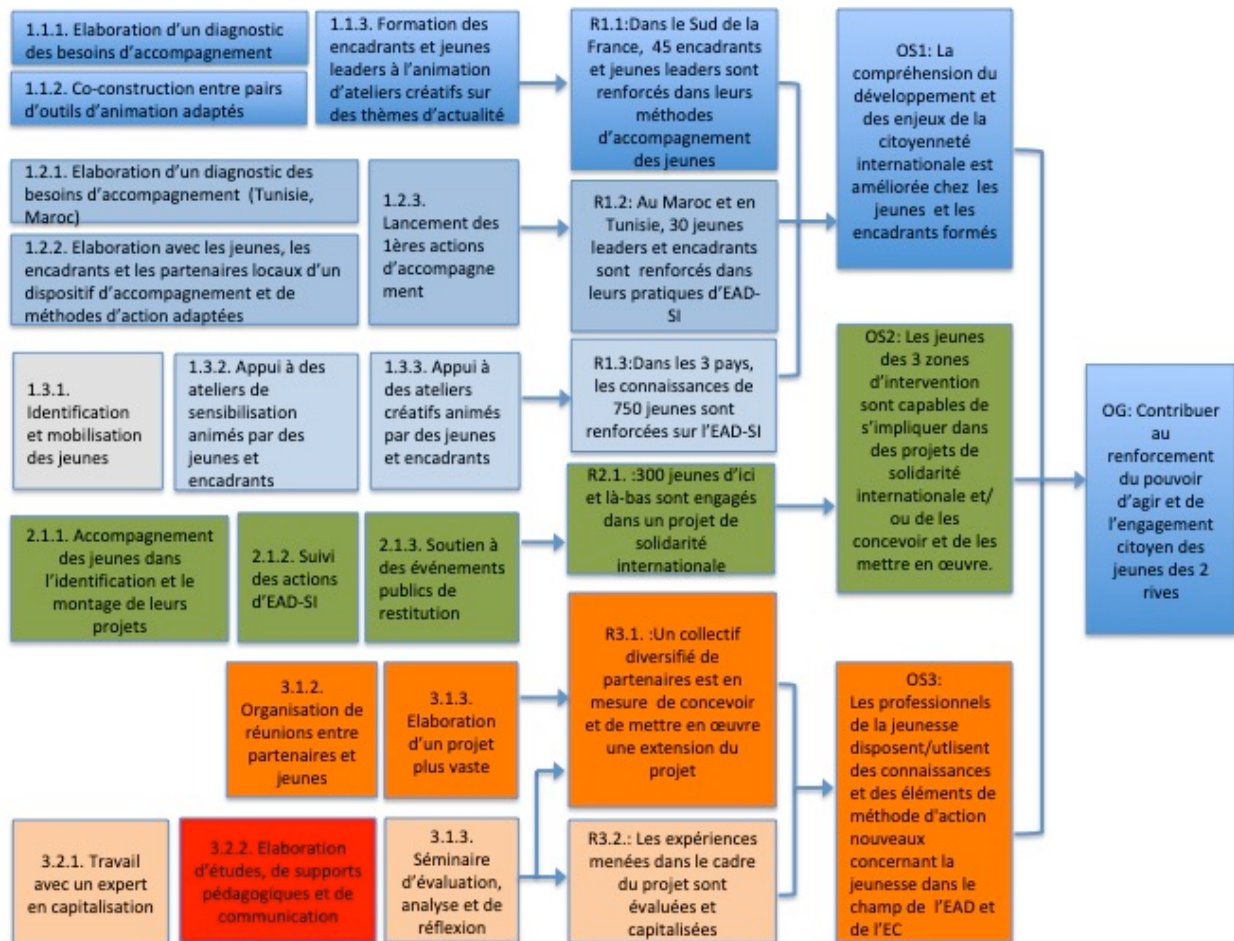
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(C'est une action ; non un objectif de changement)</p> <p>Alternative : La compréhension du développement et des enjeux de la citoyenneté internationale est améliorée chez les jeunes et les encadrants formés</p>                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>actuels (la deuxième partie de l'indicateur est vague. Il faudrait référer à une liste de critères).</p> <p>80% des encadrants et jeunes touchés par le projet ont une meilleure connaissance des enjeux du développement (« meilleure » reste à définir et doit renvoyer à des critères plus précis qui peuvent être comportementaux ou liés à des performances testées) appropriés des outils d'EADSI</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>R1.1 : Dans le Sud de la France, 45 encadrants et jeunes leaders sont renforcés dans leurs méthodes d'accompagnement des jeunes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>45 professionnels de la jeunesse et du social et jeunes leaders ont participé à un cycle de formation de 10 jours (La participation ne garantit en rien l'assimilation des méthodes inculquées). Ils sont accompagnés (Jusqu'ici ces indicateurs ressemblent davantage à des indicateurs d'activité.) et renforcent leurs pratiques par les échanges d'expérience et de compétences (ils sont renforcés parce qu'ils ont acquis et mettent en pratique des compétences et outils donnés (à préciser) + ils ont acquis une culture d'échange d'expérience et de compétences)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>R1.2 : 30 jeunes leaders et encadrants au Maroc et en Tunisie sont identifiés, mobilisés et accompagnés pour améliorer leurs pratiques au sein de leur organisation de jeunes en matière d'EAD-SI</p> <p>(Une action ; non un résultat)</p> <p>Alternative : Au Maroc et en Tunisie, 30 jeunes leaders et encadrants sont renforcés dans leurs pratiques d'EAD-SI (cela implique une série de critères préalablement fixés éventuellement avec les jeunes concernés)</p> | <p>Un diagnostic des besoins d'accompagnement des jeunes encadrants du Maroc et de Tunisie est réalisé (tel que formulé c'est un indicateur d'activité. Il serait plus opportun de mettre en avant le fait que le diagnostic est réalisé par/avec ces jeunes.)</p> <p>Alternative : Les jeunes encadrants du Maroc et de Tunisie ont réalisé un diagnostic de leurs besoins d'accompagnement (le soutien du projet est implicite. Serait aussi opportun de trouver une formulation qui atteste de la pérennité de la capacités acquise lors de cet exercice</p> <p>Un plan de formation/accompagnement adapté aux spécificités du Maroc et de la Tunisie a été élaboré avec les 30 jeunes en encadrants mobilisés</p> <p>(Idem)</p> <p>Alternative : Les jeunes encadrants du Maroc et de Tunisie se sont dotés d'un plan de formation /accompagnement adapté aux spécificités de leurs pays</p> <p>10 journées d'accompagnement/formation sont organisées à l'attention de 30 jeunes et encadrant de Tunisie et du Maroc. (ceci par contre est complètement une activité)</p> <p>L'indicateur suggéré en R1.1 serait pertinent ici aussi : Les jeunes encadrants sont renforcés parce qu'ils ont acquis et mettent en pratique des compétences et outils donnés (à préciser) + ils ont acquis une culture d'échange d'expérience et de compétences)</p> |
| <p>R1.3 : 750 jeunes ont amélioré leurs connaissances sur l'EAD-SI (en deux ans) dans les trois zones du projet</p> <p>Alternative : Dans les 3 zones du</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>750 jeunes sont sensibilisés aux thématiques du développement durable, solidarité internationale, environnement, genre, laïcité, accès aux droits, identités et migrations.</p> <p>(Ceci pourrait être une autre alternative à la formulation du</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>projet, les connaissances de 750 jeunes sont renforcées sur l'EAD-SI</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>résultat. Mais ce n'est pas un indicateur car rien ne permet d'apprécier l'effectivité de la sensibilisation et sa portée...)</p> <p>Au moins 40 ateliers de sensibilisation des jeunes à l'EAD-SI ont été animés par les encadrants et les jeunes leaders. (c'est bien parce que ça témoigne des capacités acquises)</p> <p>100 jeunes parmi les 750 identifiés sont engagés dans la réalisation d'entretiens vidéo, audio, photo de personnes ressources. (idem)</p>                                                                                                                                                            |
| <p>OS2 : Susciter et soutenir les projets des jeunes d'ici et de là-bas en matière de solidarité internationale<br/>(Une action ; non un objectif)<br/>Alternative -: Les jeunes des 3 zones d'intervention sont capables de s'impliquer dans des projets de solidarité internationale et/ou de les concevoir et de les mettre en œuvre.</p>                                                                                                                                                                                     | <p>40% des jeunes (et acteurs) sont impliqués dans une action d'EAD-SI<br/>Une paraphrase de l'alternative A proposée en OS2</p> <p>Alternatives :</p> <p>Les besoins d'accompagnement des jeunes et encadrants sont identifiés et sont transposés en plan de formation/d'accompagnement</p> <p>300 Jeunes, d'ici et de là-bas, sont engagés dans un projet de solidarité internationale (cf. R2.1)</p>                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>R2.1. 300 Jeunes, d'ici et de là-bas, sont engagés dans un projet de solidarité internationale<br/>Formulé tel quel, ce R ressemble davantage à un indicateur de l'OS2.<br/>Il n'y a pas de changement d'échelle ou de processus évolutif entre ce R et son OS. On peut se demander s'il est pertinent de déployer une chaîne d'intervention spécifique. D'autant que les indicateurs ressemblent bcp à ceux du R1.2<br/>Pourquoi ne pas considérer l'OS2 comme un R de l'OS1 ? voire un indicateur de l'OS1 ou du R1.3 ?</p> | <p>1 Diagnostic des besoins d'accompagnement des jeunes et encadrants du Maroc et de Tunisie est réalisé</p> <p>1 plan de formation / accompagnement adapté aux spécificités du Maroc et de la Tunisie, a été élaboré avec les 30 jeunes et encadrants mobilisés,</p> <p>10 journées d'accompagnement / formation sont organisées à l'attention de 30 jeunes et encadrants de Tunisie et du Maroc</p> <p>Ce sont pratiquement les mêmes indicateurs déjà utilisés pour le R1. Mêmes commentaires</p>                                                                                                                                 |
| <p>OS3 : Soutenir la production de connaissances et d'éléments de méthode d'action concernant la jeunesse dans le champ de l'EAD et l'ESCI et leur diffusion.<br/>(Une action ; non un objectif)<br/>Alternative A : Les professionnels de la jeunesse disposent de connaissances et d'éléments de méthode d'action nouveaux concernant la jeunesse dans le</p>                                                                                                                                                                  | <p>Des universitaires, en lien avec des spécialistes en capitalisation, ont produit des connaissances débouchant sur des éléments de méthode et d'action pour les professionnels dans l'EC-SI<br/>(ceci ne me semble pas constituer un indicateur. Dit comme ça Si l'OS3 est conservé dans sa forme initiale, je comprends qu'il s'agit de démontrer la capacité du projet à soutenir la production de méthodes et d'action. Mais cela est implicite de même le fait que des connaissances et outils soient produites. Ce qui compte c'est que ces connaissances et outils soient disponibles et éventuellement mis à profit...)</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>champ de l'EAD et de l'ECSI (il est important de qualifier les connaissances et méthodes issues du projet)</p> <p>Alternative B : les professionnels de la jeunesse utilisent les connaissances et éléments de méthodes...</p>                                                                                                                                                                                                                                 | <p>L'élargissement du projet au niveau national en France et vers d'autres pays du Sud s'effectue sur les acquis du projet-pilote ....(Ceci en en avant la dimension pilote du projet mais cela ne me paraît pas démontrer l'OS3 quelle que soit la formulation choisie. )</p> <p>Pour un OS du type de ceux que nous préconisons, à gauche, ce qu'il faut démontrer c'est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La plus-value des les connaissances/outils produits</li> <li>- Leur utilisation/l'intérêt qu'ils suscitent...</li> <li>- la qualité/l'efficacité des connaissances produites</li> <li>- la disponibilité/l'accès aux connaissances produites...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>R3.1 : Un collectif de partenaires de nature diversifiée est renforcé en vue d'une extension ultérieure du projet</p> <p>Manque de précision et le lien avec l'OS n'est pas très explicite</p> <p>Alternative : Un collectif diversifié de partenaires est en mesure de concevoir et de mettre en œuvre une extension du projet</p> <p>Dans les deux cas, c'est davantage un OS</p>                                                                            | <p>1 espace virtuel d'échanges entre jeunes des 3 zones est mis en place</p> <p>Cela me semble ressembler davantage à un résultat pour peu que la finalité et/ou la spécificité stratégique et opérationnelle de l'espace soit plus explicite</p> <p>6 réunions du COPIL, 4 réunions du Comité scientifique, 4 réunions de l'espace de participation et d'échange (EPE) ont été organisées</p> <p>Indicateurs délicats à manipuler. Indiquent une constance, mais dépend de nombreux impondérables qui ne remettent pas forcément en cause la motivation des participants... Il faut plutôt s'attacher à ce qui ressort de ces événements...</p> <p>1 nouveau projet d'envergure nationale est élaboré au cours de la 1<sup>ère</sup> année du projet et lancé la 2<sup>nde</sup> année.</p> <p>C'est un indicateur d'OS...(abstraction faite des échéances) qui témoigne de la capacité du collectif</p> |
| <p>R3.2. Les expériences sont évaluées et capitalisées au fur et à mesure du projet</p> <p>C'est un ensemble de dispositions ou un principe de travail, mais pas un résultat sauf si on veut attester de la capacité du projet et de ses acteurs à évaluer et capitaliser</p> <p>Alternative peu convaincante : Les expériences menées dans le cadre du projet sont évaluées et capitalisées (mais ça semble la moindre des choses pour tous les projets ???)</p> | <p>1 document de capitalisation est élaboré comportant des éléments de méthode pour une réplique du projet à une échelle plus vaste dans les organisations de jeunesse, les organisations de jeunes en France, au Maroc et en Tunisie.</p> <p>Des supports de communication sont élaborés pendant deux ans pour une diffusion et une réplique élargie</p> <p>1 séminaire de réflexion/analyse/autoévaluation est organisé en fin de projet</p> <p>Encore une fois des activités plutôt que des indicateurs sauf s'il s'agit d'attester une aptitude ou la disponibilité/utilisation des résultats de ces événements/activités</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Annexe 5.2

Cette lecture nous a amené à proposer des formulations alternatives. Le schéma ci-dessous restitue la logique d'intervention commentée précédemment en intégrant les formulations alternatives proposées plus haut. Ce n'est pas une interprétation idéale, juste une extrapolation des éléments offerts par le cadre initial.



### Annexe 5.3

#### Gros plan sur l'OS2

