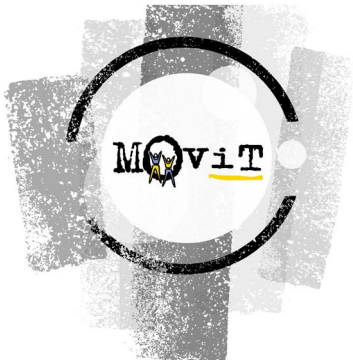




# Cerise

SUR LE GÂTEAU



**POUR UNE PLANIFICATION DE QUALITÉ**  
DES ÉCHANGES DE JEUNES

TITRE :

## **Cerise sur le gâteau – Pour une planification de qualité des échanges de jeunes**

ÉDITEUR :

Movit, Ljubljana, Septembre 2022

AUTEURS :

Snežana Baclija Knoch, Maija Lehto, Carmine Rodi Falanga

RÉDACTRICE :

Carly Walker Dawson

RÉDACTRICE EN CHEF :

Maija Lehto

RÉVISION :

ATE Globalis d.o.o.

CONCEPTION GRAPHIQUE :

AIKO, Agencija Idej in Kreativnega Oblikovanja

ILLUSTRATRICE :

Špela Gorjan

La présente publication s'inspire de l'édition précédente : *Cerise sur le gâteau : conseils pour une planification de qualité des échanges de jeunes*, 2015, Alenka Oblak, Sašo Kronegger et Snežana Baclija Knoch (auteurs)

Publication numérique gratuite

<https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-4328/cherryonthecake.pdf>

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani.

COBISS.SI-ID 119629059

ISBN 978-961-92614-3-9 (PDF)

Œuvre publiée sous la licence internationale Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).



*Cerise*

SUR LE GÂTEAU

**POUR UNE PLANIFICATION DE QUALITÉ**  
DES ÉCHANGES DE JEUNES

- 6 Le programme Erasmus+ et les échanges de jeunes
- 7 MOVIT et le centre de ressources SALTO Europe du Sud-Est

## 8 AVANT-PROPOS

- 10 Quel est l'objet de cette publication et comment doit-elle être utilisée ?
- 10 Les échanges de jeunes, éléments du travail de jeunesse (international)
- 11 Groupe cible
- 11 Qu'est-ce que « Cerise sur le gâteau » ?

## 12 LES ÉCHANGES DE JEUNES EN BREF

### 16 1. EXPLORATION

- 17 1.1 Qu'est-ce qu'un échange de jeunes, exactement ?
- 18 1.2 L'apprentissage par la pratique : l'aventure d'une vie
- 20 1.3 1.3 Ni temps scolaire, ni temps de loisirs : comment l'apprentissage a-t-il lieu dans le cadre d'un échange de jeunes ?
- 21 1.4 Participation utile : pour les jeunes, avec les jeunes et par les jeunes
- 22 1.5 Comment commencer ?
- 23 1.6 Des rêves aux idées réalistes
- 25 1.7 Qui fait quoi et qui dirige ?
- 26 1.8 Combien de jeunes et de chefs de groupe ?
- 26 1.9 Ne pas faire de laissés-pour-compte : réflexions au sujet de l'inclusion
- 28 1.10 Surmonter les craintes – et pas seulement celles des jeunes
- 29 1.11 Divergence des points de vue et prise de décisions

### 30 2. PLANIFICATION

- 31 2.1 Et l'Europe dans tout ça ?

- 32 2.2 Former un consortium de partenaires
  - 34 2.2.1 Comment trouver des partenaires pour un échange de jeunes ?
- 36 2.3 L'art de choisir les bons partenaires
- 38 2.4 Communiquer avec les partenaires
- 39 2.5 Faire concorder les idées
- 39 2.6 L'idée finale est-elle (encore) bonne ?
- 39 2.7 Finalité et objectifs
- 41 2.8 Établissement d'indicateurs
- 41 2.9 Réflexion sur l'apprentissage
- 42 2.10 Youthpass : plus qu'un simple certificat
  - 42 2.10.1 Huit compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie
- 43 2.11 Programme des activités
- 46 2.12 Partenaires extérieurs et cofinancement éventuel : comment impliquer la communauté locale ?
- 51 2.13 Comment communiquer avec les partenaires extérieurs ?
- 51 2.14 Formaliser les partenariats
- 51 2.15 Qu'est-ce qu'une visite préparatoire ?
- 52 2.16 Financement et budget
- 52 2.17 Formulaire de demande
- 55 2.18 La demande a été soumise !
- 56 2.19 Et si la demande n'est pas approuvée ?

### 58 3. PRÉPARATION

- 59 Quel est le bon moment pour commencer ?
- 59 3.2 Processus de préparation des partenaires
- 60 3.3 Préparer le groupe d'accueil
- 61 3.4 Les possibilités des outils numériques : le réseautage et l'apprentissage peuvent commencer tôt
- 62 3.5 Lieu(x) et logistique
- 62 3.6 Révision éventuelle du programme
- 63 3.7 Intégration de la durabilité
- 64 3.8 Parties prenantes extérieures, cofinancement et médias

# SOMMAIRE



# SOMMAIRE

- 65 3.9 Accueillir (encore plus) la diversité
- 66 3.10 Considérations pratiques à prendre en compte pour répondre aux besoins des jeunes
- 66 3.11 Protection, santé et sécurité des participants
  - 67 3.11.1 Sécurité et protection des mineurs
  - 68 3.11.2 Documents nécessaires
  - 68 3.11.3 Protection des données
  - 69 3.11.4 Les imprévus sont inévitables, quelque chose va aller de travers
- 69 3.12 L'activité est vraiment sur le point de commencer !

## 70 4. EXÉCUTION

- 71 4.1 Gestion des trajets et des arrivées
- 71 4.2. Oh non ! Que faire si quelqu'un ne vient pas ?
- 71 4.3 La dynamique de groupe
- 72 4.4 Les phases du développement d'un groupe
- 73 4.5 Que faire pour soutenir la dynamique de groupe à ce stade ?
  - 73 4.5.1 Activités de consolidation du groupe
  - 74 4.5.2 Faire connaissance avec les jeunes et répondre aux besoins qui se présentent
- 75 4.6 La ludification, ou comment rendre les activités et le travail d'équipe plus intéressants
- 75 4.7 Documentation, communication et visibilité
- 76 4.8 Votre échange de jeunes laisse une empreinte dans la communauté locale
- 76 4.9 Recueillir un maximum d'impressions et les mettre à profit
- 77 4.10 Réflexion sur l'apprentissage et remise du certificat Youthpass
- 77 Jusqu'où faut-il aller ? – « Vous commencez à vivre quand vous quittez votre zone de confort »
- 79 4.12 Apprentissage interculturel
- 81 4.13 Quelles sont les règles qui doivent faire l'objet d'une discussion ?
- 82 4.14 Conflits et transformation des conflits
  - 82 4.14.1 Tolérance zéro
  - 83 4.14.2 Gestion des divulgations

- 84 4.15 Fin du processus et adieux au groupe
- 84 4.16 Évaluation
  - 85 4.16.1 Évaluation des participants
  - 86 4.16.2 Évaluation de l'équipe
  - 86 4.16.3 Exploitation des résultats de l'évaluation

## 88 5. SUIVI

- 89 5.1 Fêter les succès
- 89 5.2 Retour et réintégration des jeunes
- 89 5.3 Si le projet a eu un impact, quel est-il ?
- 90 5.4 Résultats du projet
- 91 5.5 Création des produits du projet
- 91 5.6 Visibilité
- 91 5.7 Plan de communication des résultats
- 93 5.8 Événement dédié à la communication des résultats et autres activités de suivi
- 93 5.9 Lobbying pour faire évoluer les politiques
- 93 5.10 Amélioration de la qualité du travail de jeunesse
- 93 5.11 Plateforme des résultats des projets
- 94 5.12 Vers un autre échange de jeunes ?
- 94 5.13 Clôture du projet
- 95 5.14 Votre autoévaluation et votre expérience



# LE PROGRAMME ERASMUS+ ET LES ÉCHANGES DE JEUNES

Erasmus+ est le programme de l'Union européenne dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport pour la période 2021-2027. L'objectif général du programme est de soutenir, par l'intermédiaire de l'apprentissage tout au long de la vie, le développement éducatif, professionnel et personnel des individus dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport, en Europe et au-delà, et ainsi de contribuer à la croissance durable, à des emplois de qualité, à la cohésion sociale, à la promotion de l'innovation et au renforcement de l'identité européenne et de la citoyenneté active. Dans le domaine de la jeunesse, le programme vise à promouvoir la mobilité à des fins d'apprentissage non formel et informel et la participation active des jeunes, ainsi que la coopération, la qualité, l'inclusion, la créativité et l'innovation au niveau des organisations et des politiques concernant la jeunesse.

Les projets de mobilité pour les jeunes, tels que les échanges de jeunes, s'inscrivent dans le cadre de l'action clé n° 1 du programme : la mobilité des individus à des fins d'apprentissage. Les échanges de jeunes ont pour but d'éveiller l'intérêt des jeunes et de leur donner les moyens de devenir des citoyens actifs, de les associer au projet européen et de les aider à acquérir et à développer des compétences utiles pour leur vie et leur avenir professionnel. Ils permettent également de contribuer à la réalisation des priorités transversales du programme Erasmus+, à savoir :

- Inclusion et diversité ;
- Transformation numérique ;
- Environnement et lutte contre le changement climatique ;
- Participation à la vie démocratique, valeurs communes et engagement civique.

# MOVIT ET LE CENTRE DE RESSOURCES SALTO EUROPE DU SUD-EST

MOVIT est depuis mai 1999 l'agence nationale slovène chargée des programmes européens en faveur de la jeunesse, c'est-à-dire à l'heure actuelle le programme Erasmus+ (domaine de la jeunesse) et le programme Corps européen de solidarité. À ce titre, MOVIT assure la gestion des fonds décentralisés issus du budget de l'Union européenne et soutient différentes formes d'activités de mobilité à des fins d'apprentissage dans le cadre du travail de jeunesse. Elle organise également des activités destinées à promouvoir le développement du travail de jeunesse et l'éducation non formelle, en particulier des activités contribuant à renforcer la coopération européenne dans le domaine de la jeunesse. Depuis 2018, le corps européen de solidarité élargit ces interventions à d'autres sphères et acteurs, notamment en organisant des activités de solidarité afin de consolider la cohésion, la solidarité, la démocratie et la citoyenneté en Europe.

En parallèle de son rôle en tant qu'agence nationale, MOVIT est aussi l'une des antennes d'Eurodesk, le service de la Commission européenne qui propose aux jeunes des informations au sujet de l'Union européenne.

Depuis 2002, MOVIT accueille également le centre de ressources SALTO Europe du Sud-Est (SALTO SEE), qui favorise la coopération entre les pays partenaires du programme Jeunesse en action d'Erasmus+ et du programme Corps européen de solidarité dans les Balkans occidentaux. Elle organise pour cela des activités de formation et de recherche de partenaires, tout en mettant à disposition une grande variété de mesures de soutien, d'outils et de ressources. Le centre de ressources SALTO SEE a pour objet de contribuer au travail de jeunesse et au développement de politiques relatives à la jeunesse dans les Balkans occidentaux, en collaborant avec d'autres partenaires et en faisant appel aux divers formateurs, experts des labels qualité et points de contact se trouvant dans les pays partenaires des programmes dans la région.

Le centre de ressources SALTO SEE fait partie du réseau des centres de ressources SALTO. Ceux-ci fournissent diverses ressources, parmi lesquelles des outils, du matériel et des activités de soutien, aux travailleurs et formateurs de jeunesse ainsi qu'à d'autres professionnels dans le domaine de la jeunesse. L'objectif est d'accompagner les organisations et les agences nationales dans le cadre du programme Erasmus+, du corps européen de solidarité et au-delà.



# AVANT-PROPOS

Les échanges de jeunes ont pour but d'intéresser les jeunes et de leur donner les moyens de « devenir des citoyens actifs, de les associer au projet européen et de les aider à acquérir et à développer des compétences utiles pour leur vie et leur avenir professionnel ». Ils sont donc véritablement réciproques : la participation active des jeunes dans leurs communautés et la société au sens large contribue au bien commun, tandis que l'acquisition de compétences importantes représente un investissement dans leur propre avenir. Un échange de jeunes de qualité trouve le bon équilibre entre les deux parties de cette équation.

Dans l'Europe d'aujourd'hui, les possibilités offertes aux jeunes pour s'épanouir en tant que citoyens et apprenants se multiplient. Le programme Erasmus+ et ses prédécesseurs, qui ont touché de plus en plus de jeunes au fil des ans, témoignent de cette tendance. Toutefois, dans le même temps, l'incertitude et le changement exercent une pression croissante sur la vie des jeunes.

Les formes que prennent leur participation à la vie démocratique évoluent, de même que les conditions préalables à cette participation. Les jeunes Européens d'aujourd'hui peuvent non seulement prendre part aux processus conventionnels de prise de décisions fondés sur des structures de représentation hiérarchisées, mais aussi adopter d'autres modes

de participation, tels que l'activisme lié à une cause, les mouvements sociaux et les campagnes appelant au consumérisme politique, qui se multiplient et se déroulent en totalité ou partiellement dans des espaces transnationaux et numériques.

À l'heure où les possibilités de participation gagnent en diversité, la qualité de la démocratie en Europe demeure une préoccupation croissante. Les jeunes, mieux armés que toutes les générations précédentes pour faire entendre leur voix, sont toutefois entravés par des situations politiques tourmentées, par des institutions qui peinent à s'adapter à l'évolution des réalités et des besoins de la société, par l'érosion de la cohésion sociale et par la place croissante laissée à la désinformation et à l'ambiguïté dans le débat public. Il est plus important que jamais que les jeunes portent un regard critique et constructif sur le monde qui les entoure, et acquièrent des compétences civiques, politiques et sociales adaptées à la complexité du monde d'aujourd'hui.

Pour préserver la démocratie en Europe, il est essentiel de favoriser la participation effective des jeunes à la vie publique et de stimuler leur envie de rester actifs dans la société. C'est pourquoi cet aspect est l'un des piliers de la stratégie de l'UE en faveur de la jeunesse (2019-2027) et des 11 objectifs pour la jeunesse qu'elle contient. Le programme Erasmus+ dans le domaine de la jeunesse fait office de mécanisme central pour la mise en pratique de cette stratégie. Il offre aux jeunes un large éventail de possibilités de montrer – et d'apprendre – ce qu'est une participation véritablement utile des jeunes, parmi lesquelles les échanges de jeunes.

La stratégie de l'UE en faveur de la jeunesse et le programme Erasmus+ soulignent également le rôle du travail de jeunesse dans l'accompagnement de la croissance et du développement des jeunes. Étroitement lié à la stratégie de l'UE en faveur de la jeunesse, le programme de travail européen sur l'animation socio-éducative vise aussi à renforcer et développer les pratiques et politiques relatives au travail de jeunesse en Europe. Les échanges de jeunes se déroulent souvent dans le cadre du travail de jeunesse ordinaire, lequel

joue un rôle important pour l'intégration des principes et approches de l'apprentissage non formel dans la mobilité transnationale, et donc pour la pleine mise à profit de son potentiel éducatif et pédagogique.

Les échanges de jeunes représentent une forme unique de mobilité transnationale à des fins d'apprentissage, en ce que le séjour lui-même n'est qu'une partie relativement minime du projet. Par conséquent, les possibilités d'apprentissage vont bien au-delà du temps passé à l'étranger ou avec des jeunes originaires d'autres pays. Elles sont présentes dès les premières phases de la conception du projet et jusque dans les dernières étapes du suivi, qui se déroulent le plus souvent localement. Cela étant, dans la mesure où les échanges de jeunes établissent des liens entre au moins deux localités européennes réunies autour d'un objectif commun, chaque projet a, du début à la fin, une très forte dimension européenne.

Lorsque les jeunes participent à toutes les phases d'un projet d'échange, cette expérience peut devenir pour eux un parcours d'apprentissage véritablement transformateur. Le chef de groupe local, qui est la principale personne-ressource dans le cadre d'un échange de jeunes et à qui cette publication s'adresse également, a un rôle majeur à jouer : il façonne l'échange et oriente les jeunes participants. Le chef de groupe est souvent un travailleur de jeunesse ou un animateur de jeunesse expérimenté, une personne qui représente l'une des nombreuses formes que peut prendre le travail de jeunesse en Europe.

Dans l'ensemble, cette publication insiste sur l'importance du travail de jeunesse local et sur le rôle crucial des professionnels de ce domaine au niveau local, ainsi que sur l'intérêt de leur présence durable dans la vie des jeunes et des efforts de soutien continu déployés au-delà des projets portant sur une seule thématique ou d'autres interventions à court terme, comme autant de conditions préalables garantissant la qualité de la mobilité transnationale à des fins d'apprentissage.

## QUEL EST L'OBJET DE CETTE PUBLICATION ET COMMENT DOIT-ELLE ÊTRE UTILISÉE ?

Cette publication est pensée comme un manuel permettant aux chefs de groupe de planifier et de réaliser des échanges de jeunes de qualité dans le cadre du programme Erasmus+ 2021-2027. Elle entend apporter des informations sur différents aspects qualitatifs et sur la mise en pratique des échanges de jeunes, tout en présentant ceux-ci comme des outils essentiels pour le développement des compétences des jeunes à travers leur participation effective aux niveaux local et européen.

Elle comprend cinq chapitres, correspondant aux cinq phases d'un projet d'échange de jeunes : exploration (d'idées) planification, préparation, exécution et, pour finir, suivi. Pour bien comprendre les échanges de jeunes et maîtriser les différentes étapes de la demande et du projet lui-même, nous conseillons aux lecteurs de parcourir tous les chapitres avant de se lancer, même si certaines questions peuvent d'abord sembler lointaines (comme par exemple les modalités de diffusion des résultats du projet). Le formulaire de demande pour un échange de jeunes ne peut être bien rempli que si tous les aspects du projet sont étudiés et planifiés à l'avance. Précisons toutefois, par souci de clarté, que le processus de demande est abordé plus particulièrement au début du chapitre 2. Après la première lecture, cette publication peut être utile tout au long du projet car elle en suit le déroulement.

***Important : toutes les informations fournies ici au sujet des échanges de jeunes et du programme Erasmus+ doivent être comparées à celles qui figurent dans le guide du programme pour l'année concernée, ce sont ces dernières qui font foi !***

## LES ÉCHANGES DE JEUNES, ÉLÉMENTS DU TRAVAIL DE JEUNESSE (INTERNATIONAL)

Cette publication part du principe que les échanges de jeunesse font partie du travail de jeunesse international. La définition même du travail de jeunesse et son organisation varient d'un pays et d'un contexte à l'autre. Aux fins de cette publication, le travail de jeunesse est compris comme un processus à long terme, qui repose sur des activités sociales, culturelles, éducatives et politiques organisées avec et pour les jeunes. Il peut suivre un grand nombre d'approches et prendre plusieurs formes, mais son objectif principal est toujours de donner aux jeunes la possibilité de façonner leur avenir.

Voici les caractéristiques essentielles du travail de jeunesse :

- **Il n'est pas obligatoire, les jeunes font activement le choix d'y participer ;**
- **Il se déroule où se trouvent les jeunes ;**
- **Les jeunes participants et le travailleur ou animateur de jeunesse sont partenaires dans le cadre d'un processus d'apprentissage planifié et axé sur des objectifs, dans l'intérêt du développement des jeunes ;**
- **Les jeunes contribuent à l'élaboration des activités, ce qui les aide à comprendre comment fonctionnent les processus sociaux et comment ils peuvent eux-mêmes participer à la vie en société ;**
- **Il est inclusif et non discriminatoire ;**
- **La protection, la santé et la sécurité des participants sont assurées.**

## GROUPE CIBLE

Cette publication s'adresse à l'ensemble des personnes ou groupes susceptibles d'organiser un échange de jeunes dans le cadre du programme Erasmus+ : travailleurs de jeunesse, activistes, bénévoles dans un centre pour les jeunes, une organisation de jeunesse ou une organisation sans but lucratif œuvrant auprès des jeunes<sup>1</sup>, équipes composées de ces personnes, ou encore membres actifs d'un groupe informel mais organisé de jeunes qui s'intéressent aux échanges de ce type.

Quelles que soit les fonctions des lecteurs, cette publication part du principe qu'idéalement ils sont déjà impliqués dans le travail de jeunesse, professionnellement ou à titre bénévole, et qu'ils travaillent donc avec des jeunes régulièrement et à long terme. Le terme « chef de groupe », utilisé ici pour s'adresser à chaque lecteur sans distinction de genre, désigne un adulte (âgé de 18 ans ou plus) qui accompagne les jeunes participant à un échange afin de garantir non seulement l'efficacité de leur apprentissage mais aussi leur protection et leur sécurité. En outre, le chef de groupe représente son organisation (ou un groupe informel) qui fait partie des partenaires formels du projet d'échange de jeunes.

Dans cette publication, les lecteurs sont considérés comme des débutants dans le domaine des échanges de jeunes, mais cela ne signifie pas que les chefs de groupe plus expérimentés n'y trouveront rien d'utile. L'accent étant mis sur l'amélioration de la qualité des échanges de jeunes, peu importe que le lecteur ait déjà organisé ou non un échange de jeunes. On trouve toujours quelque chose à apprendre et à améliorer !

Cette publication présuppose que l'échange sera accueilli par le centre, l'organisation ou le groupe du lecteur. Toutefois, étant entendu que tous les partenaires et tous les groupes devraient participer à toutes les

phases du projet et y inclure leurs communautés locales respectives, elle peut également être utile

aux lecteurs représentant les partenaires qui prévoient d'envoyer des jeunes et un ou plusieurs chefs de groupe dans un autre pays au titre d'un échange.

Les lecteurs y trouveront de nombreux conseils sur la manière d'aborder une question ou une tâche donnée. Cependant, dans les faits, les chefs de groupe se partagent les tâches et certaines d'entre elles peuvent (et doivent) être exécutées par les jeunes, seuls ou avec les chefs. La répartition des tâches doit être adaptée à chaque projet.

## QU'EST-CE QUE « CERISE SUR LE GÂTEAU » ?

« Cerise sur le gâteau » est une mesure de soutien mise en place par MOVIT, l'agence nationale slovène chargée du programme Erasmus+ (domaine de la jeunesse), qui accueille également le centre de ressources SALTO Europe du Sud-Est. Elle repose sur cette publication (et son édition précédente datant de 2015) et sur une formation dispensée chaque année sur place, dont le but est d'améliorer la qualité des échanges de jeunes. Le nom « Cerise sur le gâteau » est une référence au rôle des échanges internationaux de jeunes dans les processus existants de travail de jeunesse au niveau local.

Les commentaires sur la présente édition, bienvenus, peuvent être envoyés à l'adresse figurant sur la dernière page.

<sup>1</sup> Une organisation à but lucratif peut faire partie des partenaires si elle œuvre dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

LES ÉCHANGES DE JEUNES

# » EN BREF «

12







### Objectifs spécifiques :

- encourager l'apprentissage et le dialogue interculturels, et nourrir le sentiment d'appartenance à l'Europe ;
- développer les compétences et les attitudes des jeunes ;
- renforcer les valeurs européennes et éradiquer les préjugés et les stéréotypes ;
- sensibiliser aux sujets de société pertinents et stimuler ainsi l'engagement dans la société et la participation active.



### Étapes d'un projet :

- planification (définition des besoins, des objectifs, des acquis d'apprentissage et des formats d'activité, élaboration d'un programme de travail et d'un calendrier des activités, etc.) ;
- préparation (modalités pratiques, conclusion d'accords avec les partenaires, préparation des participants avant le départ en matière linguistique/interculturelle/d'apprentissage et d'exécution des tâches) ;
- mise en œuvre des activités ;
- suivi (évaluation des activités, recensement et documentation des acquis d'apprentissage des participants, et diffusion et utilisation des résultats du projet).



### Critères de qualité :

- repose sur l'engagement actif des jeunes et des organisations participantes, qui doivent jouer un rôle actif à chacune des étapes du projet et renforcer ainsi leur expérience d'apprentissage et de développement ;
- associe des groupes de participants divers et variés et tire parti de cette diversité ;
- se fonde sur des besoins clairement définis des jeunes participants ;
- veille à ce que les acquis d'apprentissage non formel et informel des participants soient dûment recensés et documentés ;
- encourage les participants à mener une réflexion sur les valeurs et les thèmes européens.



### Organisations participantes éligibles :

- une organisation sans but lucratif, une association ou une ONG ; une ONG européenne active dans le domaine de la jeunesse ; un organisme public au niveau local, régional ou national ; une entreprise sociale ; une organisation à but lucratif active dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises ;
- un groupe informel de jeunes.

établi(e) dans un État membre de l'UE ou un pays tiers associé au programme ou dans un pays tiers voisin de l'UE non associé au programme.



### Qui peut soumettre une demande ?

Toute organisation participante éligible ou tout groupe éligible établi(e) dans un État membre de l'UE ou dans un pays tiers associé au programme peut soumettre une demande. Cette organisation soumet la demande au nom de toutes les organisations participantes associées au projet.



### Nombre d'organisations participantes

Au minimum deux organisations participantes (au moins une organisation d'envoi et au moins une organisation d'accueil) de différents pays doivent prendre part au projet.



### Participants éligibles

- Jeunes âgés de 13 à 30 ans résidant dans le pays de leur organisation d'envoi ou d'accueil ;
- Les chefs de groupe et les facilitateurs impliqués doivent être âgés d'au moins 18 ans



### Durée du projet

De 3 à 24 mois.



### Où soumettre la demande ?

Auprès de l'agence nationale du pays où l'organisation candidate est établie.



### Quand soumettre la demande ?

Les candidats doivent soumettre leur demande de subvention avant les dates suivantes :

- le 11 mai à 12 h (midi, heure de Bruxelles) pour les projets débutant entre le 1<sup>er</sup> août et le 31 décembre de la même année ;
- le 5 octobre à 12 h (midi, heure de Bruxelles) pour les projets débutant entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mai de l'année suivante.

Les agences nationales peuvent décider d'ouvrir un cycle supplémentaire. Les agences nationales préviendront les candidats de l'ouverture du cycle supplémentaire par l'intermédiaire de leur site web.

Si un cycle supplémentaire est organisé, les candidats doivent soumettre leur demande au plus tard le 4 mai à 12 h (midi, heure de Bruxelles) pour les projets débutant entre le 1<sup>er</sup> août et le 31 décembre de la même année.



### **Durée de l'activité**

De 5 à 21 jours, sans compter les trajets.



### **Lieu(x) de l'activité**

L'activité doit avoir lieu dans le pays de l'une (ou, en cas d'activités itinérantes, de plusieurs) des organisations participant à l'activité.



### **Nombre d'organisations participantes**

Au minimum deux organisations participantes (au moins une organisation d'envoi et au moins une organisation d'accueil) de différents pays doivent prendre part au projet.

**Activités dans les États membres de l'UE et les pays tiers associés au programme :** toutes les organisations participantes doivent être établies dans un État membre de l'UE ou un pays tiers associé au programme.

**Activités avec des pays tiers voisins de l'UE non associés au programme :** l'activité doit associer au moins une organisation participante d'un État membre de l'UE ou d'un pays tiers associé au programme et une organisation participante d'un pays tiers voisin de l'UE non associé au programme.



### **Nombre de participants par activité et composition des groupes nationaux**

- Au minimum 16 et au maximum 60 participants par activité (sans compter les chefs de groupe, les facilitateurs et les accompagnateurs). Pour les échanges de jeunes auxquels participent uniquement des jeunes ayant moins d'opportunités, le nombre minimal de participants est de 10 ;
- Au minimum quatre participants par activité (sans compter les chefs de groupe, les facilitateurs et les accompagnateurs) ;
- Au minimum deux groupes de jeunes issus de deux pays différents ;
- Au moins un chef de groupe par groupe ;
- Au maximum deux facilitateurs par activité.

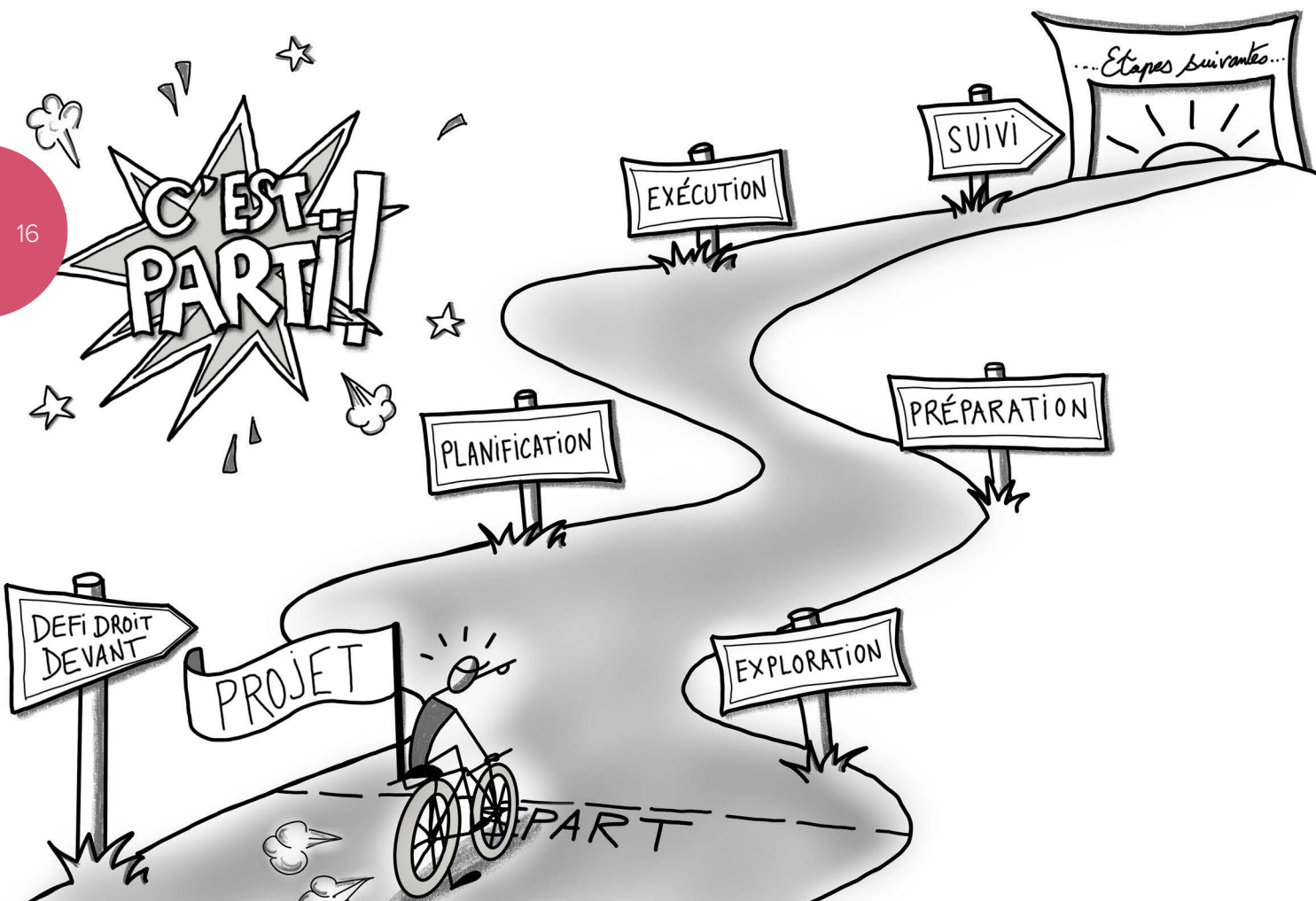


### **Autres critères**

Au moins une des organisations d'envoi ou des organisations d'accueil de l'activité doit être issue du pays de l'agence nationale auprès de laquelle la demande est introduite.

# 01 EXPLORATION

Bienvenue, futur chef de groupe ! Alors comme ça, vous voulez organiser un échange de jeunes ?  
C'est formidable ! Mais attendez une minute...



## 1.1 QU'EST-CE QU'UN ÉCHANGE DE JEUNES, EXACTEMENT ?

Un échange de jeunes est une forme de mobilité à des fins d'apprentissage non formel qui se déroule à l'échelle internationale. Au cœur d'un projet d'échange de jeunes se trouve une activité dans le cadre de laquelle au moins deux groupes de jeunes issus de pays différents se rencontrent et passent de bons moments ensemble en partageant des activités axées sur leurs intérêts communs. Il peut s'agir d'ateliers, d'exercices, de débats, de jeux de rôle, de simulations ou d'animations en plein air, entre autres. Cela vous tente, n'est-ce pas ?

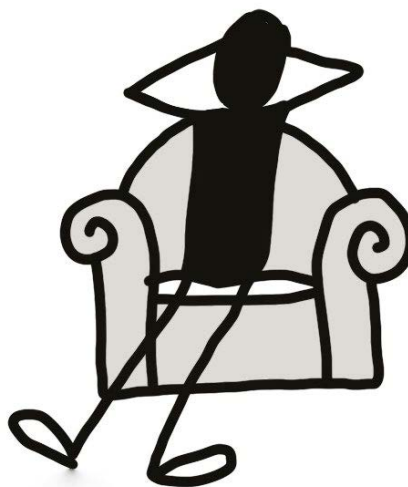
Plus généralement, les échanges de jeunes sont des éléments du travail de jeunesse internationale. Cela signifie qu'ils doivent fournir aux jeunes une occasion d'expérimenter, d'apprendre et de partager dans un environnement inclusif, sûr et stimulant. Axé sur des objectifs, le processus doit à la fois garantir la participation active des jeunes et assurer un leadership adéquat du début à la fin. Par conséquent, le premier contact des jeunes avec le travail de jeunesse ne doit pas consister à leur donner un billet d'avion et à les envoyer à l'étranger dans le cadre d'un échange de jeunes dont ils ne savent rien.

Cela arrive parfois, même si ce n'est évidemment pas recommandé. Au contraire, les échanges de jeunes devraient accompagner les processus de travail de jeunesse existants, et en constituer la suite logique. En quelque sorte, on peut les comparer au dessert : quelque chose que l'on attend avec impatience après l'entrée et le plat principal.

Chaque échange de jeunes doit refléter les objectifs définis par le programme Erasmus+ (voir la section « Les échanges de jeunes en bref » ci-dessus). En dehors de cela, le cadre reste assez souple. En définitive, un échange de jeunes doit être axé sur la participation des jeunes, leurs besoins, leurs centres d'intérêt et leurs envies d'apprendre, de s'engager en tant que citoyens et de faire évoluer leur vie dans la société au sens large. C'est pourquoi le processus doit être

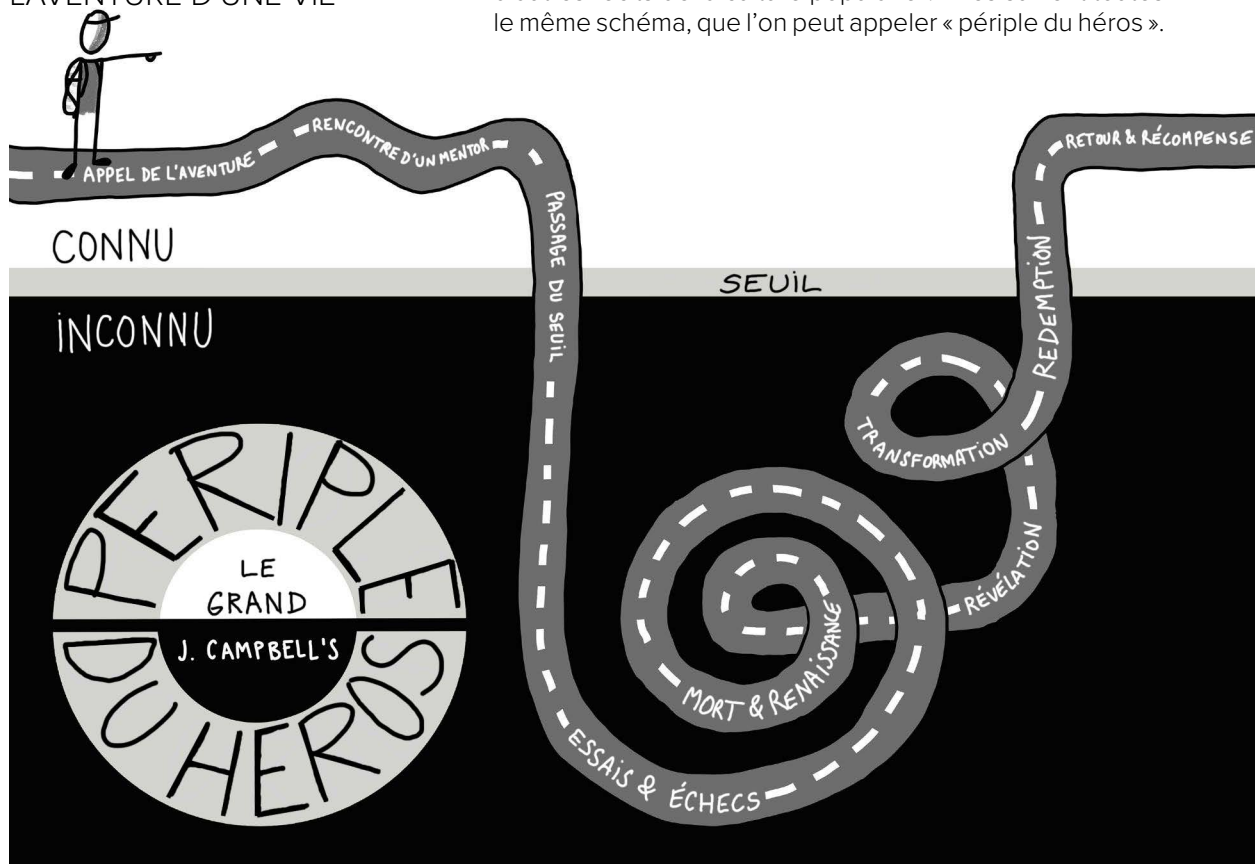
conçu et mis en œuvre par les jeunes eux-mêmes, avec l'aide et les conseils des chefs de groupe. Puisqu'il rassemble des jeunes et des chefs de groupe de différents milieux dans une démarche de coopération, un échange de jeunes est aussi une occasion unique d'apprentissage interculturel et de découverte du sentiment d'appartenance à l'Europe. Il faut souligner qu'un échange s'adresse spécifiquement aux jeunes ayant moins d'opportunités et vise donc à favoriser l'inclusion sociale.

L'apogée d'un échange est le temps que les jeunes passent ensemble, mais il ne faut pas négliger le reste. Un échange de jeunes est un processus complet qui comprend différentes étapes, de l'exploration initiale des idées au suivi, en passant par la planification, la préparation et l'exécution du projet. Plusieurs de ces phases et des activités qui les composent se déroulent d'ailleurs à l'échelle locale.



## 1.2 L'APPRENTISSAGE PAR LA PRATIQUE : L'AVENTURE D'UNE VIE

Par essence, un échange de jeunesse est un périple. Connaissiez-vous ces histoires de passage à l'âge adulte, caractéristiques de nombreux mythes antiques mais aussi d'autres récits de la culture populaire ? Elles suivent toutes le même schéma, que l'on peut appeler « périple du héros ».

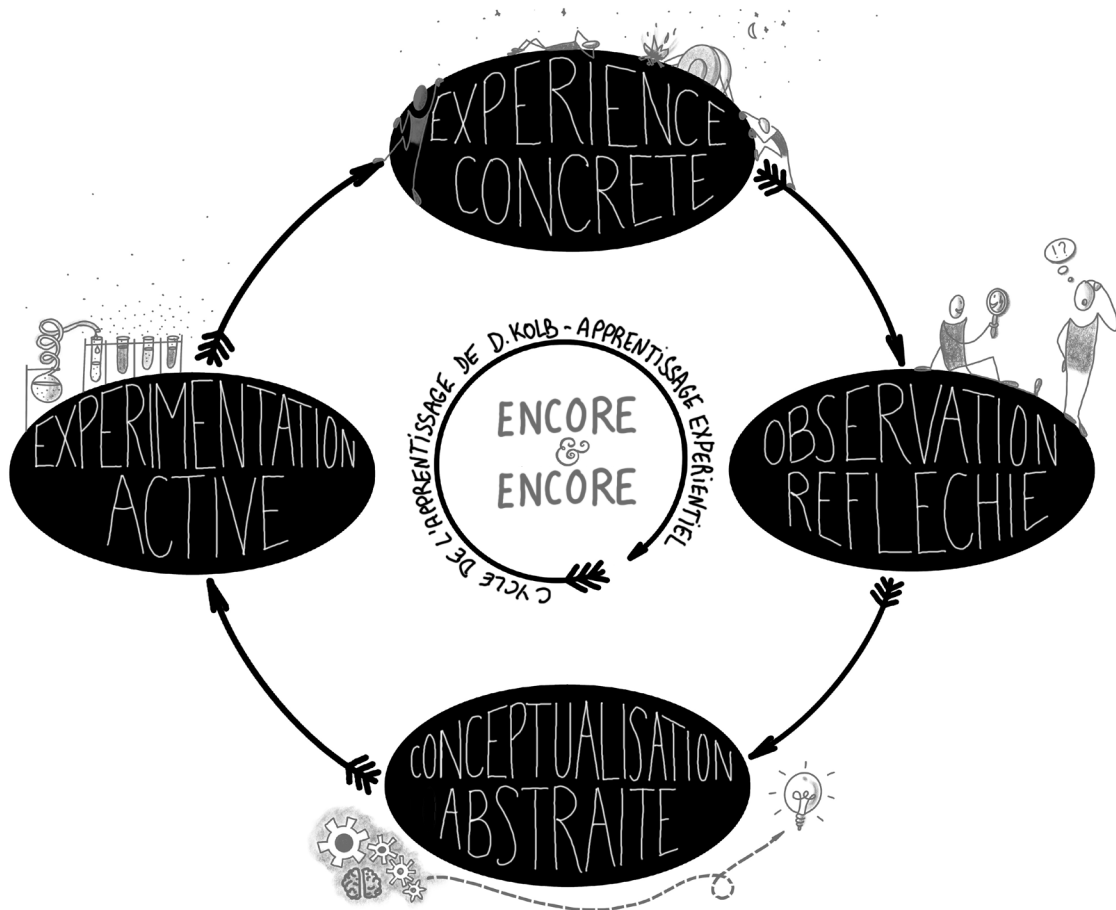


**Chaque périple comprend les mêmes étapes.  
Le héros (ou l'héroïne) :**

- quitte son environnement familier et ordinaire pour s'aventurer dans un monde inconnu ;
- rencontre de nouveaux compagnons de voyage, qui influencent la suite des événements ;
- fait face à des difficultés et en tire des enseignements ;
- prend conscience de la valeur réelle de l'expérience ;
- rentre transformé(e).

Cette image est aussi fréquemment utilisée car elle décrit bien l'apprentissage expérientiel. Au cours d'un échange, les jeunes embarquent pour un périple, non seulement parce qu'ils se rendent dans un autre pays à un moment donné, mais aussi parce qu'ils vivent des expériences susceptibles de les faire évoluer et mûrir. Les jeunes, s'ils ont la possibilité de s'engager activement, doivent être les héros et héroïnes de ce périple.

Fondamentalement, l'apprentissage expérientiel consiste à apprendre par la pratique : les individus enrichissent leurs connaissances, développent leurs compétences et acquièrent des attitudes et des valeurs grâce à l'expérience directe. Cette démarche suppose une réflexion critique sur ladite expérience, la mobilisation d'informations pertinentes et utiles, la généralisation des connaissances et la mise en pratique des apprentissages. C'est ce qu'illustre le cycle de l'apprentissage de Kolb :



L'apprentissage expérientiel est au cœur d'un processus pédagogique qui favorise le développement personnel, tout en stimulant l'empathie qui permet de comprendre les autres et leurs différentes cultures. À l'issue de leur périple, les jeunes auront sans doute mûri mais aussi élargi leurs horizons. Ils auront probablement repoussé un peu plus loin de chez eux les limites de leur environnement connu.



### 1.3 NI TEMPS SCOLAIRE, NI TEMPS DE LOISIRS : COMMENT L'APPRENTISSAGE A-T-IL LIEU DANS LE CADRE D'UN ÉCHANGE DE JEUNES ?

Pendant un échange de jeunes, l'apprentissage ne se fait pas de manière classique. Ici, il n'est pas question de théories, de par-cœur, de classes, de critères exclusifs ou de contrôles. Autre différence, l'apprentissage n'est pas obligatoire. Il se produit lorsque les jeunes apprennent à connaître de nouvelles personnes et de nouvelles cultures, créent quelque chose de nouveau, communiquent, prennent des décisions, trouvent des solutions...

Il est néanmoins essentiel que ce processus soit planifié en tenant

compte des objectifs préalablement fixés et du programme des activités, lesquelles doivent donner des occasions de développer des compétences. Il fait également l'objet d'un suivi, d'une réflexion et d'une évaluation, même si les acquis d'apprentissage finaux varient d'un jeune à l'autre et ne peuvent pas être prédéfinis. C'est parfois lorsque les choses vont de travers ou ne se passent pas comme prévu que les apprentissages les plus significatifs se produisent, à condition que les événements en question conduisent à un véritable exercice de réflexion sur les difficultés rencontrées et leurs causes.

Les apprentissages de ce type ont lieu dans le cadre d'activités qui relèvent de l'éducation non formelle. L'éducation non formelle peut se dérouler dans une variété de

contextes et d'environnements (les échanges de jeunes n'étant qu'un exemple parmi d'autres). Elle découle d'une interaction entre l'apprenant, le groupe d'apprentissage et le facilitateur. À la différence de l'éducation formelle (ayant pour cadre les écoles, les universités, etc.) l'éducation informelle est volontaire, est axée sur les besoins des apprenants et n'est pas assortie d'une certification formelle. Il faut également la distinguer de l'apprentissage informel, qui peut résulter d'expériences de vie diverses mais n'est ni planifié ni structuré.





## 1.4 PARTICIPATION UTILE : POUR LES JEUNES, AVEC LES JEUNES ET PAR LES JEUNES

Si vous lisez ceci, c'est que vous avez probablement l'intention d'organiser un échange de jeunes. Il peut y avoir de nombreuses raisons à cela. Peut-être qu'il ne se passe pas grand-chose d'intéressant dans votre centre, votre organisation ou votre groupe local et que vous cherchez un moyen de donner un nouvel élan à vos activités. Peut-être avez-vous suivi un atelier ou un cours sur le sujet, qui vous a donné envie de relever le défi. Ou peut-être est-ce la perspective d'une évolution professionnelle qui vous motive, vous et votre organisation.

Toutes ces raisons sont tout à fait admissibles, mais n'oubliez pas qu'un échange de jeunes doit être fondé sur les besoins du groupe cible, c'est-à-dire des jeunes. Qui plus est, les jeunes doivent prendre les rênes au moins de temps en temps. Dans le meilleur des cas, l'idée d'organiser un échange de jeunes vient des futurs participants eux-mêmes et vous cherchez actuellement des renseignements sur la marche à suivre pour le réaliser ensemble.

INITIÉE PAR LES JEUNES,  
DÉCISIONS PARTAGÉES AVEC LES ADULTES

INITIÉE ET DIRIGÉE PAR LES JEUNES

INITIÉE PAR LES ADULTES,  
DÉCISIONS PARTAGÉES AVEC LES JEUNES

PARTICIPATIVE ET INFORMÉE

DIRIGÉE MAIS ÉCLAIRÉE

PUREMENT SYMBOLIQUE

DECORATIVE

MANIPULÉE

Pour être véritablement utile, la participation des jeunes suppose que toute activité soit non seulement organisée pour les jeunes mais aussi avec et par eux. L'échelle de la participation, de Roger Hart, illustre les différents modes de participation.

Les trois premiers niveaux relèvent d'une fausse participation : les jeunes sont manipulés ou leur participation

est purement décorative ou symbolique. À partir du quatrième niveau, les différentes formes de participation ont du sens, mais un degré plus élevé n'est pas nécessairement souhaitable. Il est indispensable de prendre en compte la situation, le contexte et les capacités des jeunes, en veillant à préserver un équilibre entre l'évolution des capacités et l'augmentation des responsabilités.

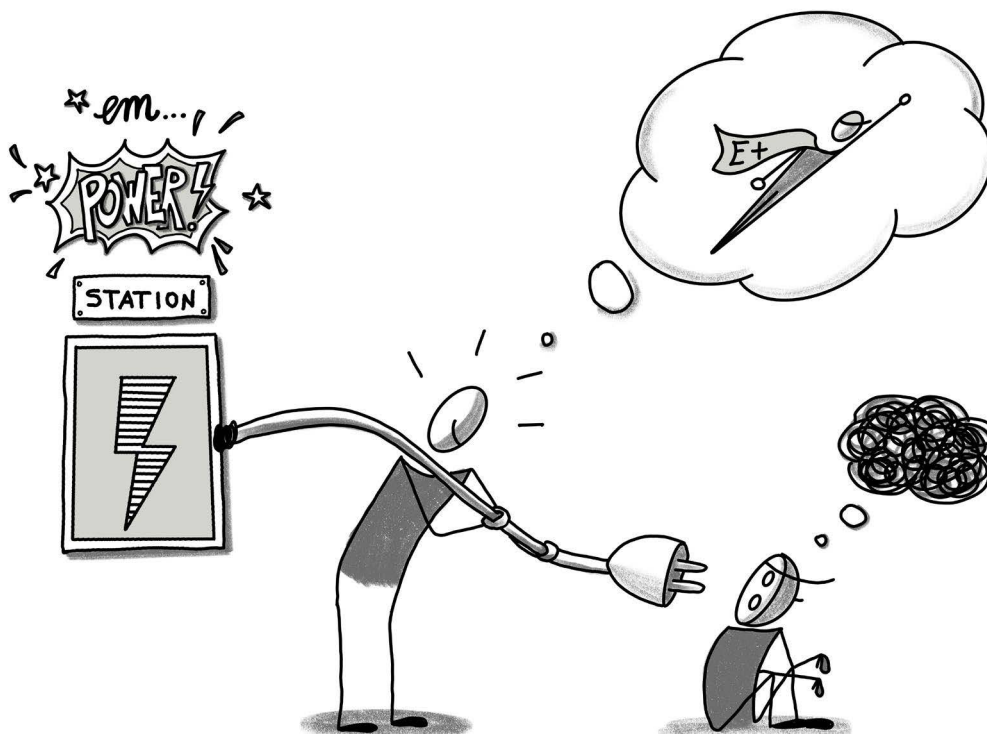
Par conséquent, afin de permettre une participation utile pendant un échange, il faut donner aux jeunes les moyens de prendre leurs responsabilités et de s'imposer en tant que leaders. S'ils ont déjà collaboré avec un groupe de jeunes dans le cadre du travail de jeunesse, il y a de plus fortes chances qu'ils soient prêts à relever le défi que représente un échange de jeunes. Mais si les jeunes concernés sont moins expérimentés, un échange fournit de nombreuses opportunités d'exercer une participation active aux côtés d'un chef de groupe qui peut appuyer les décisions prises. Dans ce cas, votre rôle de chef est essentiel : vous devez leur proposer suffisamment d'opportunités d'apprentissage et de défis à relever, sans pour autant les submerger.

## 1.5 COMMENT COMMENCER ?

Même si la suggestion d'organiser un échange ne vient pas des jeunes, votre centre, votre organisation ou votre groupe peut très bien prendre l'initiative et lancer l'idée. Vous avez peut-être déjà en tête certaines thématiques marquantes que l'échange pourrait aborder, mais prenez également le temps de vous interroger sur les besoins réels des jeunes. La première chose à faire est de leur demander ce qu'ils en pensent !

Cette approche fondée sur les besoins signifie qu'un échange de jeunes doit être axé sur une réelle problématique identifiée par un groupe de jeunes, de préférence une question à laquelle ils veulent apporter une contribution ou une situation qu'ils veulent voir évoluer. Il peut s'agir d'un enjeu majeur dans le contexte local qu'ils veulent traiter ou mettre en lumière : l'insuffisance des opportunités dont bénéficient les jeunes de milieux défavorisés pour réussir dans la vie, le désintérêt de la communauté locale pour la vie civile

et politique, la dégradation de l'environnement, etc. Ces sujets préoccupent très probablement d'autres jeunes ailleurs en Europe. Les jeunes d'aujourd'hui prennent très à cœur un grand nombre de causes mondiales et d'enjeux civiques et sociaux transnationaux, dont beaucoup ont des répercussions au niveau local. Cela étant, les échanges ne doivent pas nécessairement aborder des problèmes sociaux de grande ampleur. Les jeunes peuvent par exemple souligner



qu'ils ont rarement l'occasion de rencontrer des jeunes d'autres pays dans les groupes qu'ils fréquentent et dans leur communauté locale, et qu'ils aimeraient que cela change. En tant que chef de groupe, vous pouvez les aider à analyser les liens éventuels entre ce constat et d'autres sujets plus généraux, comme l'exercice de la tolérance, la lutte contre la discrimination et l'acquisition de compétences facilitant le dialogue interculturel.

Il faut toutefois que les besoins priment, afin que l'échange de jeunes ne soit pas seulement organisé « pour le principe ». Autrement il risque de devenir une simple occasion de voyager et de faire du tourisme, et de perdre son attrait en tant que processus éducatif permettant aux participants de développer des compétences fondamentales.

Si vous avez déjà établi une relation étroite, active et régulière avec des jeunes au sein de votre centre, de votre organisation ou de votre groupe, vous les interrogez sans doute souvent sur leurs besoins. En revanche, si votre groupe cible potentiel pour l'échange est plus vaste, il existe d'autres moyens d'analyser les besoins. Vous pouvez par exemple constituer un groupe de travail composé de jeunes représentants du groupe auquel vous voulez vous adresser. Ils pourront vous fournir des informations sur leurs besoins et leurs centres d'intérêt, ce qui facilitera votre approche du groupe cible dans son ensemble. S'il est impossible d'organiser une rencontre en personne ou en ligne, vous pouvez également proposer un questionnaire.

Quelle que soit la méthode retenue, essayez de résister à l'envie de déterminer la thématique que l'échange abordera et, à plus forte raison, d'en choisir le sujet et de préparer un plan avant d'avoir interrogé les futurs participants. En les associant à votre projet dès les premières phases de réflexion et de recherche d'idées, non seulement vous vous assurez que le résultat répondra à leurs attentes et à leurs besoins, mais vous augmentez aussi vos chances de maintenir la motivation tout au long du processus en leur permettant de se l'approprier.

Cela ne signifie pas pour autant que vous n'avez à ce stade qu'un rôle passif. Vous pouvez inspirer les jeunes, les encourager à exprimer leurs besoins et à s'engager.

Veillez à la diversité de votre groupe, en ce qui concerne notamment le genre, l'origine ethnique et le milieu socioéconomique de ses membres. Rappelez-vous qu'il est parfois difficile d'impliquer certains jeunes, parce qu'ils sont exclus, marginalisés ou vulnérables. Vous aurez peut-être intérêt à déployer des efforts supplémentaires pour identifier ces jeunes et les encourager à participer, car ils pourraient bien être ceux qui ont le plus à gagner de cet échange de jeunes. Par ailleurs, le programme Erasmus+ appelle à inclure dans les projets des jeunes ayant moins d'opportunités. Nous reviendrons plus bas sur la question de l'inclusion.

## 1.6 DES RÊVES AUX IDÉES RÉALISTES

Une fois le groupe réuni, il peut être utile d'organiser une session afin de faire émerger les premières idées en partant des besoins identifiés. L'échange va susciter chez chaque jeune des attentes spécifiques, qu'ils façonneront en fonction de ce que vous leur présenterez. À ce stade, vous pouvez leur donner une idée générale de ce qu'est un échange de jeunes mais il n'est pas nécessaire d'entrer tout de suite dans les détails. Veillez à ce que chaque participant exprime ses attentes – afin que vous puissiez chercher à les combler ou comprendre pourquoi cela n'est pas possible. C'est un bon moyen d'entretenir la motivation du groupe et de déterminer si chaque participant a réellement sa place au sein de l'échange de jeunes.

Un thème – comment traiter les besoins identifiés, par exemple, à travers l'expression artistique, l'activisme communautaire ou civique ou les activités sportives – peut avoir de nombreux points de départ. Les activités quotidiennes des jeunes peuvent en faire partie. Par ailleurs, les jeunes sont généralement très curieux.

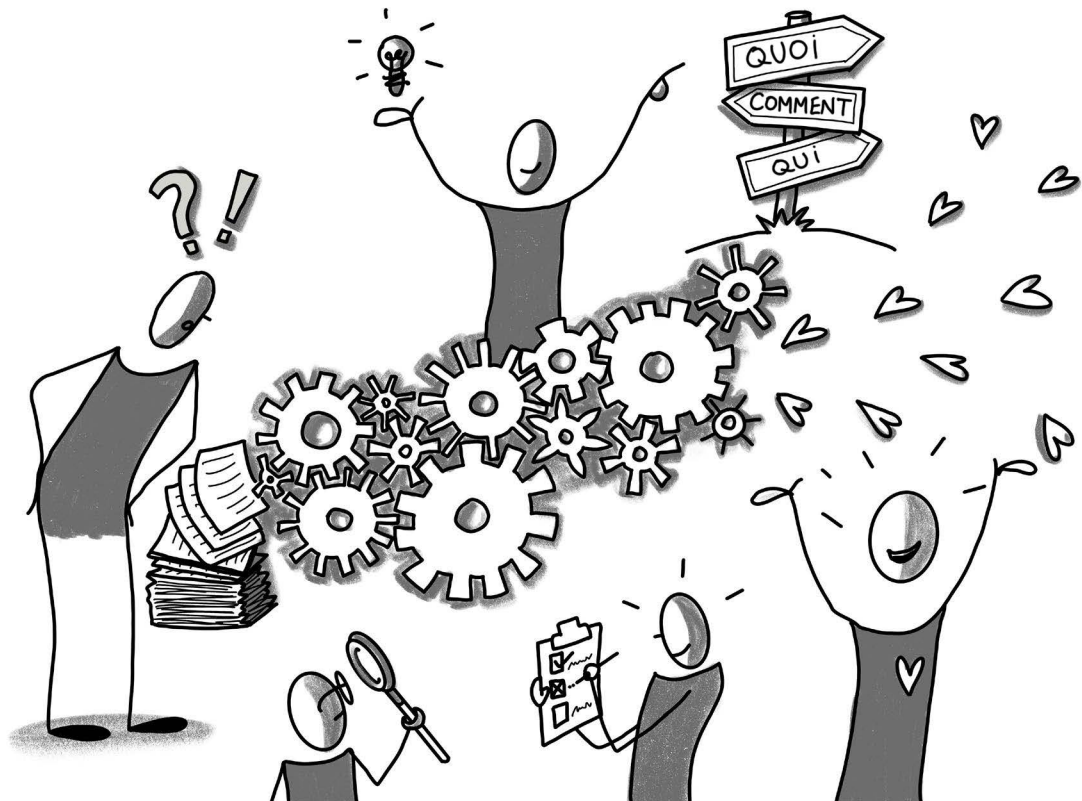
Un échange de jeunes peut être l'occasion de découvrir de nouvelles choses ! Il est aussi possible que certains

aient déjà pris part à un autre échange du même type qui leur aura donné envie de travailler davantage sur un sujet donné.

Vous pouvez aider les jeunes à approfondir leur réflexion en explorant des méthodes créatives sans trop les brider, du moins au début. Ainsi, vous obtiendrez sans doute de multiples idées parmi lesquelles les jeunes pourront choisir. Toutefois, pour préserver votre crédibilité aux yeux du groupe, il est essentiel que les

intentions soient définies de manière claire et transparente dès le départ. Au début de cette première session, il pourrait être bon de préciser que toutes les idées sont les bienvenues mais que seulement quelques-unes seront retenues. Il est aussi possible que vous ne partagiez pas toujours le point de vue des jeunes sur la qualité ou le caractère réaliste de leurs idées, mais faites preuve d'ouverture et encouragez-les. Certaines idées semblent mauvaises ou irréalistes jusqu'à un examen plus approfondi.

Dans certains cas, il peut être utile de circonscrire le domaine thématique abordé. Si votre centre, votre organisation ou votre groupe se spécialise dans un domaine ou une activité en particulier, il peut être préférable de le rappeler et de concentrer la réflexion sur ce sujet.



Les jeunes ont parfois du mal à s'engager pleinement dans le processus, notamment s'ils ne se connaissent pas. Vous constaterez peut-être qu'ils hésitent à exprimer leurs opinions ou qu'ils attendent que vous donniez un avis plus tranché sur leurs idées. Dans ce cas, évitez de les mettre sous pression en leur donnant trop de responsabilités, recherchez plutôt d'autres moyens d'obtenir leurs contributions. Vous trouverez sans doute cela perturbant dans un premier temps, mais n'oubliez pas qu'une petite dose de « chaos créateur » peut être bénéfique pendant la première rencontre.

Si vous connaissez d'autres jeunes ou chefs de groupe ayant déjà participé à un échange, n'hésitez pas à leur demander de venir partager leur expérience. Cela peut être une bonne source d'inspiration pour votre groupe. Si votre communauté locale ne compte pas d'anciens participants, montrez à vos jeunes des vidéos ou utilisez d'autres supports pour leur présenter le concept de manière plus concrète. Votre agence nationale et les centres SALTO peuvent vous fournir de telles ressources.

Une fois que les jeunes ont rassemblé leurs premières idées et sélectionné celle qui les intéresse le plus, vous pouvez les aider à aller plus loin et à retravailler cette idée pour qu'elle soit conforme aux principes et aux critères du programme Erasmus+. Il va sans dire qu'à ce stade, vous devez savoir ce que dit le programme Erasmus+ au sujet des échanges de jeunes.

Par ailleurs, n'hésitez pas à rappeler aux jeunes que d'autres groupes participeront à l'échange, qui doit donc aussi être bénéfique pour eux. Ils ne doivent donc pas perdre de vue que le thème de l'échange doit avoir du sens pour d'autres participants qui n'assistent pas à la session, et que la suite du processus consistera notamment à faire coïncider l'idée retenue avec les besoins et les idées des futurs partenaires.

## 1.7 QUI FAIT QUOI ET QUI DIRIGE ?

Il est bénéfique de répartir les rôles et les responsabilités au sein du groupe dès le départ. Lorsqu'ils savent tout de suite qui fait quoi, les jeunes sont davantage motivés

et prennent confiance en eux. Cela permet aussi de renforcer la cohésion du groupe et de mettre en lumière différentes compétences. En outre, les jeunes doivent contribuer aux décisions relatives au partage des tâches, lesquelles doivent tenir compte de leurs préférences et de leurs compétences. Par exemple, si un participant est passionné de photographies et de montage, pourquoi ne pas lui demander de s'occuper du graphisme et de la communication ? Cette personne en fera peut-être son métier et se rappellera toujours de cette première expérience d'apprentissage très gratifiante. Dans le même temps, veillez à laisser aux jeunes un espace suffisant pour acquérir de nouvelles compétences et participer à des tâches qui ne font pas appel à ce qu'ils connaissent mais à des choses qu'ils ont envie d'apprendre. Faites confiance aux jeunes qui demandent davantage de responsabilités et veulent avoir un rôle moteur. Cela ne sera peut-être pas facile mais rappelez-vous qu'il s'agit avant tout de leur expérience.

Toutefois, ce n'est pas parce que les jeunes sont en première ligne que vous n'avez pas un rôle à jouer en tant que chef de groupe. Vous devez être un mentor qui soutient les jeunes et reconnaît les points forts, les capacités et les difficultés de chacun, en les encourageant à apprendre et à donner le meilleur d'eux-mêmes sans oublier qu'ils ne partent pas tous du même point. Vous pouvez les accompagner directement dans les domaines où ils ont le plus besoin d'aide, ou bien identifier des occasions d'apprentissage pour leur permettre de développer de nouvelles compétences et d'accroître des connaissances dans un domaine donné, afin qu'ils puissent mieux exercer leurs responsabilités dans le cadre de l'échange. Il est aussi possible que le chef de groupe se charge de certaines tâches, telles que la réservation des moyens de transport, à la demande des jeunes.

De nombreux facteurs doivent être pris en compte pour déterminer le bon niveau de soutien à apporter à un groupe ou à un jeune en particulier. On peut notamment citer l'âge, le niveau de scolarité ou de formation, l'expérience préalable dans le domaine de travail de jeunesse ou les besoins particuliers. Les jeunes mineurs, moins expérimentés ou vulnérables devront



ainsi bénéficier d'un suivi et d'un soutien accrus tout au long du projet. Il vous faudra toutefois reconnaître leurs capacités et les encourager à apprendre et à être aussi autonomes que possible, comme vous le ferez avec tous les autres participants.

En fin de compte, vous et votre centre, organisation ou groupe restez responsables du groupe élargi et de l'échange de jeunes avec l'ensemble de vos partenaires et les autres chefs de groupe. Il est donc important que vous ne perdiez pas de vue ce qu'il se passe, même si vous avez confié aux jeunes un certain nombre de missions !

## **1.8 COMBIEN DE JEUNES ET DE CHEFS DE GROUPE ?**

Chaque organisation est tenue d'envoyer au moins quatre jeunes et au moins un chef de groupe. Si deux organisations seulement prennent part à l'échange, chaque groupe doit compter au moins huit participants pour atteindre le seuil minimal de 16 participants. Une exception est prévue pour les échanges destinés aux jeunes ayant moins d'opportunités : dans ce cas le nombre minimal de participants est fixé à 10. Il est recommandé de convier au moins un participant de plus que le minimum requis, pour tenir compte du risque d'annulation de dernière minute avant l'activité (en raison d'une maladie ou d'une urgence familiale par exemple).

Chaque groupe doit avoir au moins un chef mais les approches peuvent varier selon les pays et les pratiques relatives au travail de jeunesse. Ainsi, certains groupes peuvent être dirigés par un homme et une femme travaillant en binôme. Mieux vaut ne rien prendre pour acquis et ne pas tenter d'imposer une approche particulière. Les points comme celui-ci peuvent être réglés ultérieurement, après consultation des autres partenaires.

## **1.9 NE PAS FAIRE DE LAISSÉS-POUR-COMPTE : RÉFLEXIONS AU SUJET DE L'INCLUSION**

Intéressez-vous au milieu des jeunes. Certains viennent-ils d'un milieu défavorisé ? L'inclusion des jeunes ayant moins d'opportunités fait partie des priorités du programme Erasmus+. Toutefois, cette question doit être traitée avec précaution. Toutes les mesures nécessaires doivent être prises pour éliminer les obstacles à la participation et donc favoriser l'inclusion.

Pour comprendre ce qu'est l'inclusion sociale, il faut d'abord comprendre ce qu'est l'exclusion sociale. Il s'agit d'un processus qui consiste à mettre des individus et des groupes en marge de la société et à les empêcher d'y participer pleinement – en raison de discriminations – pendant une longue période. L'exclusion sociale a pour effet d'éloigner les individus de l'emploi, de l'éducation, des réseaux communautaires et sociaux et des activités, et les empêche de participer aux processus de prise de décisions. Pour le dire simplement, l'exclusion sociale désigne l'association de politiques, de systèmes, de structures, d'attitudes et de comportements qui conduisent certains individus à être marginalisés, oubliés ou laissés pour compte.

Pour bien appréhender l'exclusion sociale, il est essentiel d'identifier les personnes qui peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour pleinement s'engager au sein de notre société. Dans le cadre des échanges de jeunes, l'accent est mis sur ceux qui ont moins d'opportunités. Autrement dit les jeunes qui sont désavantagés par rapport à leurs pairs en raison des obstacles et des facteurs d'exclusion qu'ils doivent surmonter : handicap et problèmes de santé, appartenance à un groupe marginalisé ou subissant des discriminations, mauvais résultats scolaires ou décrochage précoce, précarité sociale et économique, difficultés sociales et interpersonnelles, vie dans des zones périphériques, moins bien desservies ou en difficulté, etc.



L'inclusion sociale est le processus qui consiste à éviter ou à inverser l'exclusion sociale en fournissant aux individus les occasions et les ressources nécessaires à leur pleine et entière participation sociale. Cela inclut la contribution à la prise de décisions et l'exercice des droits fondamentaux, qui devraient logiquement susciter un sentiment d'appartenance. Même s'il est généralement admis que le processus d'inclusion doit d'abord concerner les personnes victimes d'exclusion sociale, il arrive que des jeunes n'appartenant à aucune des catégories associées à de moindres opportunités aient tout de même besoin d'un soutien supplémentaire pour s'engager pleinement dans un échange de jeunes. Quel que soit le motif d'exclusion, l'échange doit être un cadre bienveillant et accueillant, dans lequel la différence et la diversité sont valorisées.

## 1.10 SURMONTER LES CRAINTES – ET PAS SEULEMENT CELLES DES JEUNES

Les jeunes qui participent à un échange n'ont pas seulement des attentes. Ils ont aussi des hésitations et parfois même des craintes qui, pour la plupart, sont liées à la confrontation à ce qu'ils ne connaissent pas. Par



exemple, certains n'auront jamais communiqué dans une langue étrangère auparavant, d'autres n'auront jamais passé une nuit en dehors de chez eux. Un échange peut être source de difficultés, même pour les jeunes plus expérimentés. Les participants peuvent éprouver des sentiments contradictoires, et cela n'a rien d'étonnant. Il est important d'aborder ces hésitations et ces craintes avec les jeunes, pour leur donner la possibilité de les surmonter et d'en faire des victoires personnelles. Il peut suffire d'établir un environnement favorable et stimulant pour que ces craintes disparaissent.

Il est préférable de les évoquer et de rechercher des solutions lorsque le groupe est déjà formé, et une fois que les jeunes s'y sentent en sécurité. En tant que chef de groupe, c'est à vous qu'il revient de faire en sorte que toutes les précautions nécessaires soient prises pour assurer le bien-être physique et émotionnel de tous les participants. Un échange doit être un défi à relever pour les jeunes, mais vous devez les soutenir ! Vous trouverez dans le chapitre 3 des informations détaillées concernant la protection, la santé et la sécurité des jeunes.

En fonction de l'âge des participants, vous devrez peut-être également faire face aux craintes de leurs parents. Pour faire participer les plus jeunes, c'est-à-dire les mineurs, il vous faudra obtenir l'autorisation des parents. Il arrive que les parents soient plus inquiets que les enfants, et que ces inquiétudes semblent irrationnelles. Cela étant, n'oubliez pas que les parents restent responsables de leurs enfants et peuvent avoir de bonnes raisons de se faire du souci. Dès le départ, faites preuve d'ouverture et de transparence lorsque vous parlez du projet et de ses avancées, et efforcez-vous de maintenir le dialogue. Par ailleurs, encouragez les jeunes participants à discuter de l'échange avec leurs parents.

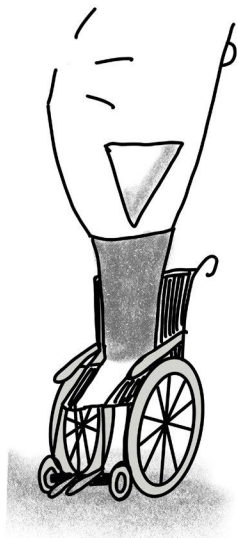
Enfin, il est tout à fait normal que vous ayez vous-même quelques inquiétudes, en particulier si c'est la première fois que vous accompagnez des jeunes dans le cadre d'un échange. Rappelez-vous que vous ne menez pas le projet seul, même si à ce stade vous êtes l'unique chef de groupe et vous n'avez pas encore de partenaires. Par essence, un échange de jeunes est un projet collaboratif



impliquant de nombreux groupes, dont les chefs respectifs se soutiennent et partagent la responsabilité globale du projet. Par la suite, vous pourrez faire appel au soutien de vos pairs (collègues de votre centre ou de votre organisation, autres leaders, etc.), même s'ils ne sont pas amenés à jouer un rôle dans l'échange lui-même. Ensuite, si votre projet est approuvé, votre agence nationale pourra vous aider à faire face aux difficultés et aux dilemmes qui apparaîtront au fil des étapes. Enfin, si jamais se présente un problème grave auquel vous ne pensez pas pouvoir trouver de solution, ne tardez pas à demander des conseils et une assistance à des professionnels.

### 1.11 DIVERGENCE DES POINTS DE VUE ET PRISE DE DÉCISIONS

Les objectifs et les efforts communs peuvent être très enrichissants, mais ils mettent au jour une multitude de points de vue et de manières de procéder. Pour trouver un mode de fonctionnement acceptable par tous, il faut être prêt à négocier et à faire des compromis. Il est important d'apprendre comment exprimer son



point de vue et le justifier, mais aussi de savoir tenir compte des divergences d'opinions. Cela fait partie de ce qu'apprennent les jeunes dans le cadre d'un échange. Vous pouvez les accompagner dans ce sens en favorisant un processus de prise de décisions ouvert, équitable et transparent, permettant à chacun de se faire entendre. Parfois, votre position de chef de groupe vous amènera à trancher et à choisir une solution, par exemple si les jeunes ne sont pas en mesure de comprendre à ce stade certains des critères non négociables de l'échange. Ce sera d'ailleurs une bonne occasion de leur présenter votre point de vue et de le défendre. Par la suite, au fil du projet, vous risquez de vous retrouver dans des situations qui nécessitent des décisions rapides et efficaces, et c'est à vous qu'il reviendra de les prendre. Expliquez cela aux jeunes en leur rappelant que cette prérogative est assortie de responsabilités. Néanmoins, lorsqu'il n'y a pas une seule « bonne réponse » à un problème qui suscite un désaccord, donnez aux jeunes la possibilité de parvenir à un consensus. Cela suppose de ne pas précipiter la décision et de ne pas vous imposer. Accompagnez-les dans cette démarche et proposez-leur plusieurs modes de prise de décisions : nomination d'un délégué, organisation d'un vote ou recherche d'un consensus. Les désaccords peuvent être désagréables et vous serez peut-être tenté d'y mettre fin le plus tôt possible, mais mieux vaut prendre le temps nécessaire. C'est l'occasion pour les jeunes d'acquérir de précieuses compétences en lien avec la coopération, la prise de décisions et les processus démocratiques.



# 02

# PLANIFICATION

30

Ça y est, vous avez rassemblé un groupe de jeunes, trouvé une excellente idée, surmonté toutes les craintes et éliminé les désaccords ? Tout le monde est prêt et enthousiaste ? Rappelez-vous que le programme Erasmus+ est européen par nature.

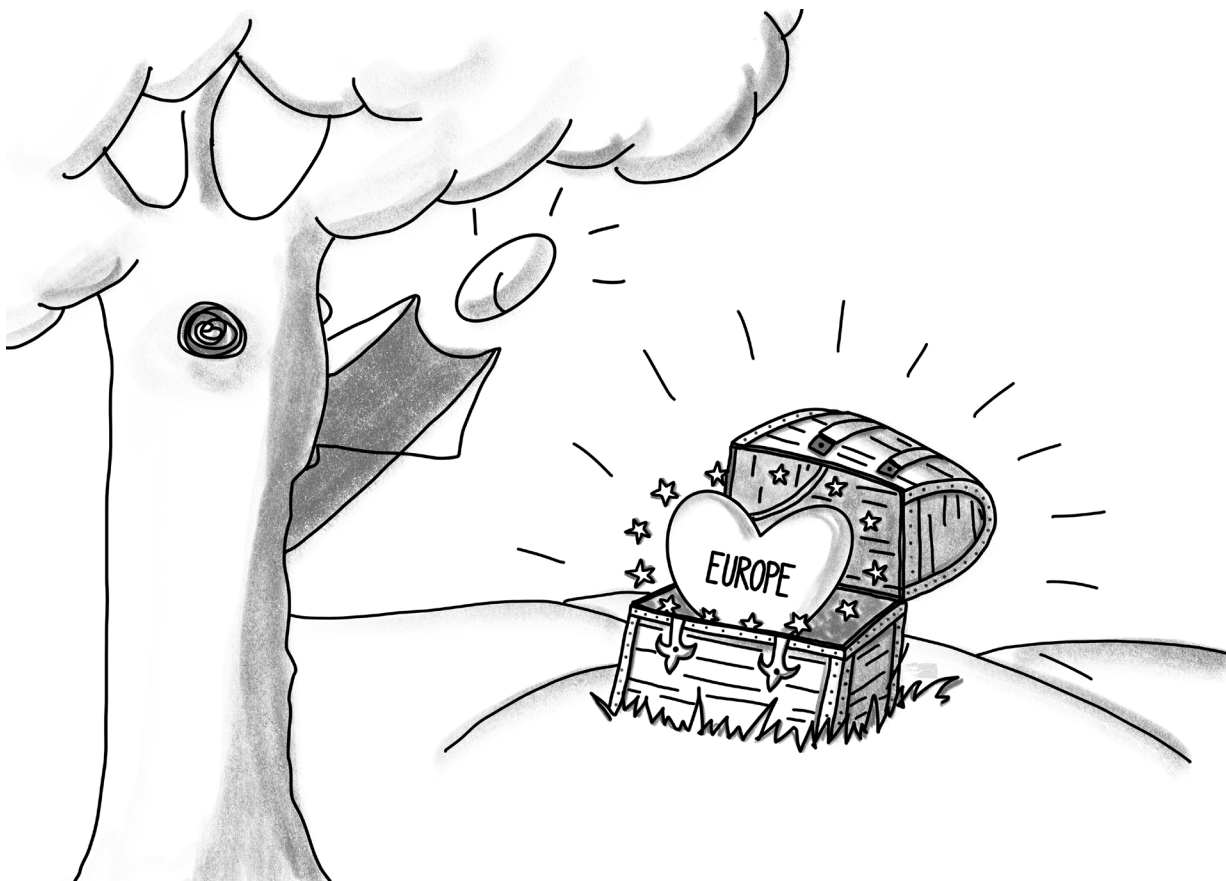
Si vous voulez aller plus loin, le moment est venu d'établir des contacts.

## 2.1 ET L'EUROPE DANS TOUT ÇA ?

Avant de contacter des partenaires potentiels, il est important de bien comprendre pourquoi la coopération européenne et les fonds associés sont indispensables à la bonne exécution du projet. Si vous pensez pouvoir atteindre votre objectif tout aussi bien en restant au niveau local ou national, il y a lieu de se demander si vous êtes sur la bonne voie.

Ce qui distingue les échanges de jeunes dans le secteur du travail de jeunesse international est justement l'accent mis sur l'Europe. Et ce n'est pas seulement parce qu'ils rassemblent (essentiellement) des partenaires issus de pays européens. Dans le programme Erasmus+, l'Europe n'est pas qu'une entité géographique. C'est aussi une idée politique fondée sur des valeurs qui doivent imprégner tous les projets.

L'objectif d'un tel échange est de favoriser l'engagement des jeunes dans la société et leur participation active, en y ajoutant une dimension véritablement européenne. Cet objectif semble vaste, parfois même difficile à appréhender. Mais en définitive il s'agit d'examiner et de comprendre l'interdépendance entre les individus, les communautés et les sociétés en Europe, les effets de cette interdépendance sur la vie de tous les Européens et la manière de faire face aux enjeux communs.



Les participants à un échange de jeunes ont aussi une occasion unique de commencer à explorer leur identité européenne – ce que signifie vraiment être européen. Vous pouvez les soutenir dans cette démarche en intégrant à votre projet les valeurs européennes fondamentales (c'est-à-dire, dans le contexte de l'Union européenne, la dignité humaine, la liberté, l'égalité, la démocratie, l'état de droit et le respect des droits de l'homme) ainsi que les principes d'unité et de diversité, et ce dès les premières étapes. Là encore, ce sont des concepts très larges, mais ils prennent corps lorsque les individus se rencontrent. Par exemple, un échange qui conduit à la coopération de personnes issues de milieux différents peut mettre au jour les préjugés et les stéréotypes des jeunes. Mais s'il est bien supervisé et donne lieu à une véritable réflexion, il peut s'avérer très utile pour les déconstruire et pour faire naître un esprit de convivialité, de nouvelles amitiés, de nouveaux objectifs communs et une nouvelle collaboration. Cela revient à mobiliser plusieurs des valeurs européennes citées plus haut, et c'est exactement le but recherché par le programme Erasmus+.

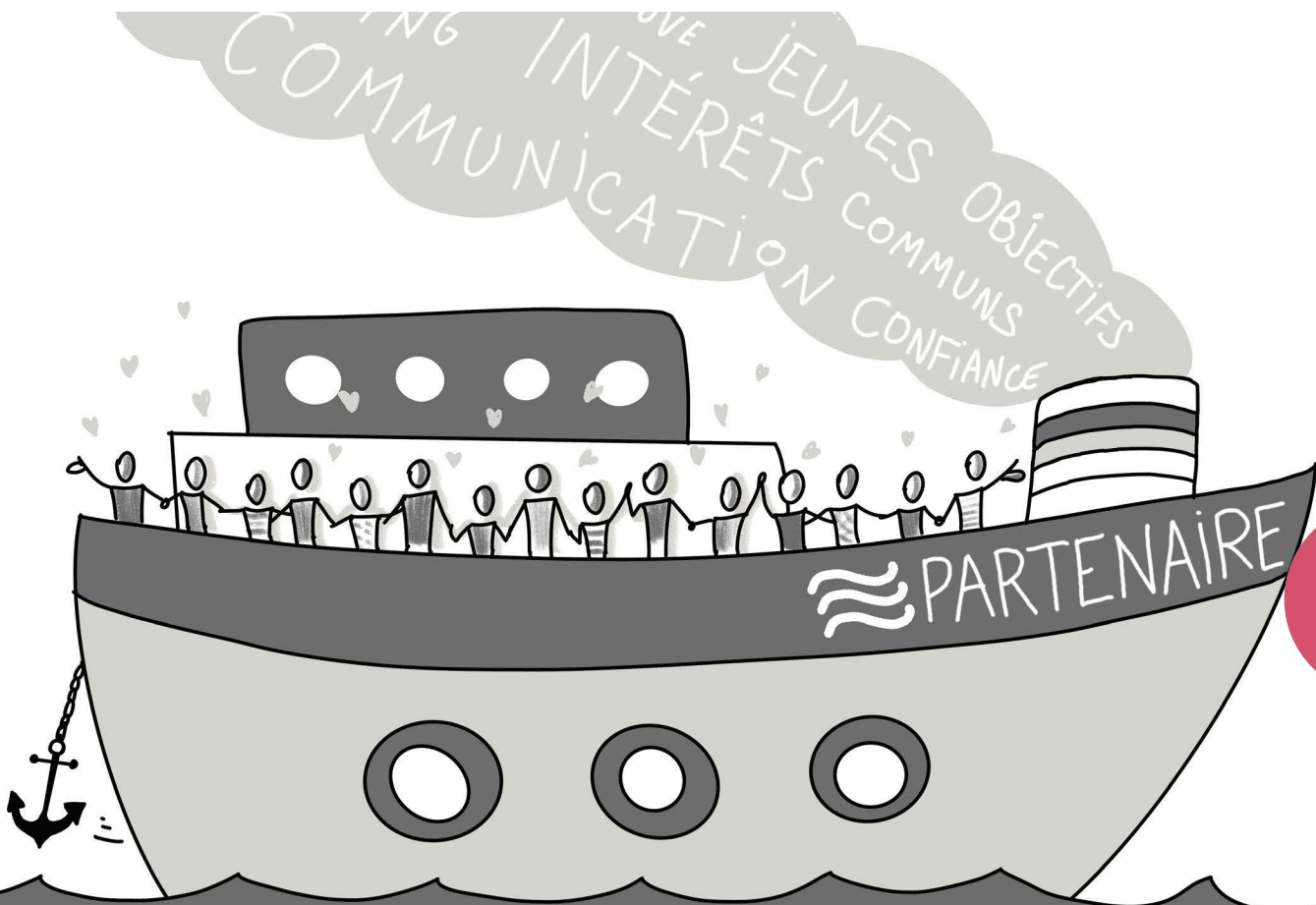
Une manière encore plus directe de tenir compte de la dimension européenne d'un échange est de mettre en lumière le patrimoine politique, social, culturel et historique de l'Europe, en montrant qu'il est présent dans le quotidien des jeunes et qu'il influence leurs centres d'intérêts et leurs aspirations. Voici un exemple très concret : en tant que citoyens européens, les jeunes sont libres de se déplacer et peuvent vivre, étudier et travailler dans n'importe quel autre pays européen. En règle générale, les jeunes aiment beaucoup voyager et découvrir de nouveaux lieux, dans le cadre de séjours touristiques ou pour des périodes plus longues. Aujourd'hui, ils peuvent le faire relativement facilement dans l'Union européenne et en particulier dans l'espace Schengen.

Il faut souligner ici qu'un grand nombre de questions européennes courantes, telles que la liberté de mouvement, concernent en particulier les citoyens de l'Union européenne. Si les participants à votre échange de jeunes viennent d'un pays qui n'appartient pas à l'Union européenne, le traitement de ces sujets pourrait être perturbant pour eux, voire frustrant, car ils risquent

de se sentir exclus. Il est toutefois possible d'aborder le problème autrement. Certes, le programme Erasmus+ met en avant l'idée européenne car il est organisé au sein de l'Union européenne – c'est un fait. Cela ne signifie pas pour autant que tout ce que défend le programme (identité européenne, sentiment d'appartenance, promotion des valeurs européennes et du vaste patrimoine historique qui en découle) se limite au contexte de l'Union européenne.

## 2.2 FORMER UN CONSORTIUM DE PARTENAIRES

La recherche de partenaires potentiels est l'étape à laquelle votre groupe local commence à s'ouvrir vers l'extérieur. Le partenariat est un élément déterminant des échanges de jeunes. Les chefs de groupe de votre/vos organisation(s) partenaire(s) et les jeunes qu'ils incluent dans l'échange sont les personnes qui vous permettront de donner vie à votre idée initiale. Ensemble, vous formez ce qu'on appelle un consortium. Pour le dire simplement, le partenariat est à la fois le fondement, le processus et le résultat d'un échange de jeunes. Les intérêts et les besoins propres à chaque groupe doivent être associés à ceux des autres participants. Il est essentiel de consacrer suffisamment de temps et d'énergie à la recherche de partenaires adéquats, et d'établir avec eux une coopération efficace.



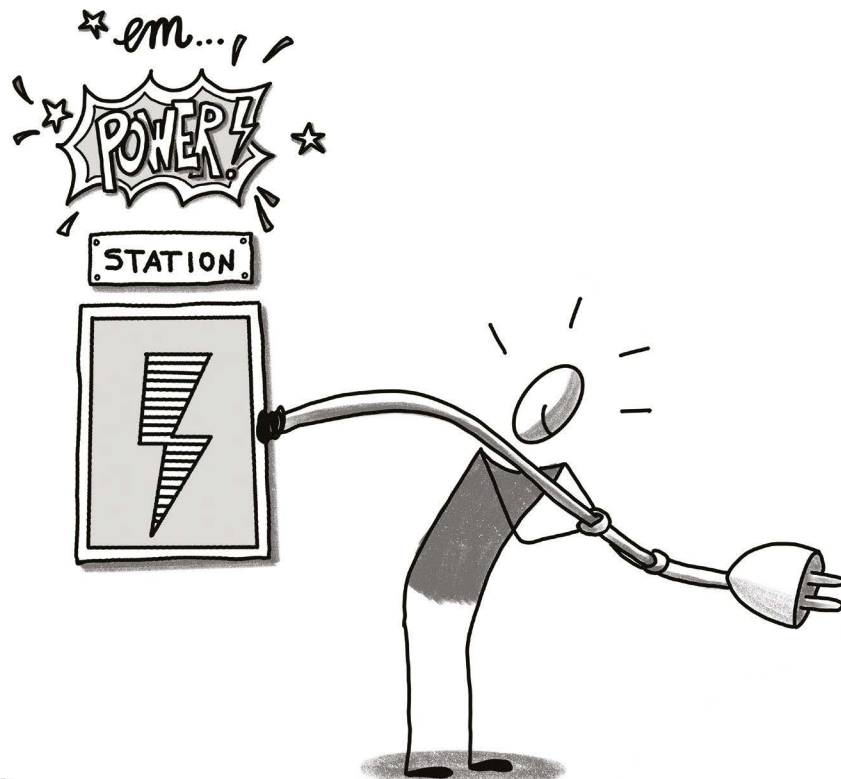
## 2.2.1 Comment trouver des partenaires pour un échange de jeunes ?

Il existe plusieurs manières de procéder pour trouver les partenaires de votre projet.

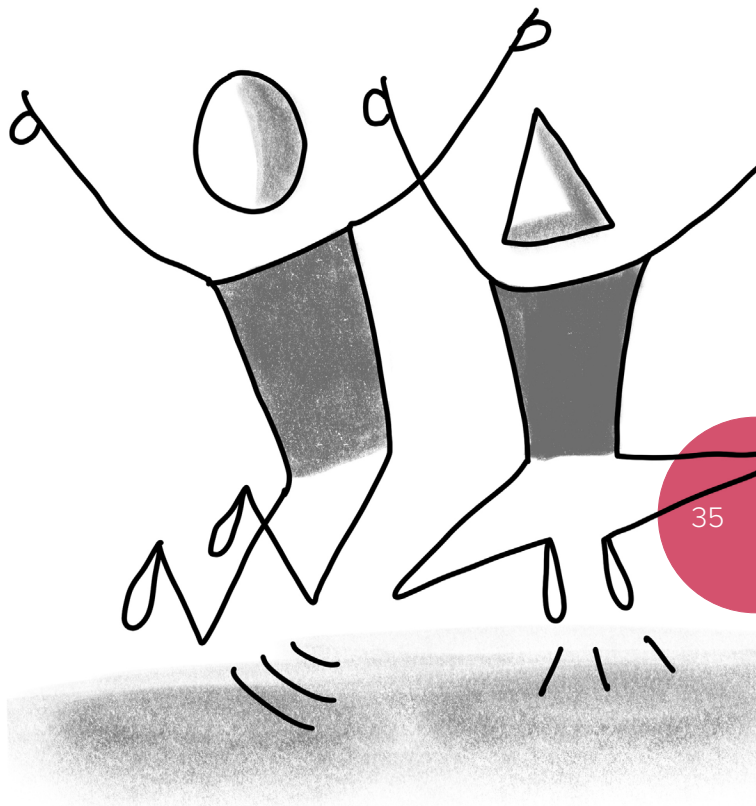
- Votre centre, organisation ou groupe a-t-il déjà participé à des projets internationaux ? Vos partenaires à l'étranger ou leurs partenaires locaux œuvrant dans le même domaine pourraient-ils être intéressés par cet échange de jeunes ? ;
- Peut-être s'agit-il de votre premier projet international ? Il n'est pas toujours nécessaire d'aller bien loin pour se lancer. Si vos partenaires locaux ont déjà participé à des échanges de jeunes ou à d'autres projets internationaux,

ils seront peut-être en mesure de vous mettre en contact avec des organisations étrangères œuvrant dans votre domaine ;

- N'hésitez pas à chercher des partenaires au sein de réseaux locaux, nationaux ou internationaux d'organisations dédiées à un domaine donné. Votre centre, organisation ou groupe appartient peut-être à un réseau plus large axé sur un domaine précis (protection de l'environnement, volontariat, défense des droits des minorités ethniques, etc.), au mouvement scout, à un parti politique, à un conseil de la jeunesse ou à une organisation internationale ? ;



- Vous pourriez participer à un séminaire portant sur la mise en place de partenariats et en particulier sur la recherche de partenaires. L'agence nationale chargée du programme Erasmus+ dans votre pays organise des activités de ce type, contactez-la pour en savoir plus ;
- D'autres activités internationales menées par les agences nationales Erasmus+ ou d'autres acteurs du domaine de la jeunesse peuvent être intéressantes pour vous car elles abordent le sujet de votre échange ou d'autres thématiques pertinentes pour votre centre, organisation ou groupe. Même si elles ne sont pas spécifiquement axées sur la recherche de partenaires, elles peuvent être des occasions de rencontrer des personnes qui partagent votre état d'esprit et avec lesquelles vous pourriez souhaiter coopérer ;
- Les centres de ressources SALTO Youth gèrent OTLAS, un outil de recherche de partenaires qui vous permet de découvrir des organisations dont les critères correspondent aux vôtres, d'accéder à des informations les concernant, notamment au sujet de leurs expériences passées, et de les contacter directement par l'intermédiaire de la base de données. Et si les organisations en question connaissent OTLAS, il y a de fortes chances qu'elles aient déjà participé activement au programme Erasmus+ ;
- Il existe sur les réseaux sociaux de nombreux groupes créés pour faciliter la recherche de partenaires pour des projets Erasmus+. Attention toutefois à l'insuffisance des informations fournies sur les partenaires que vous pourrez contacter par ce biais ;
- Le réseau Eurodesk offre des services d'information aux jeunes et aux acteurs du secteur de la jeunesse sur les opportunités européennes dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse, et sur la participation des jeunes aux activités européennes.





## 2.3 L'ART DE CHOISIR LES BONS PARTENAIRES

Lors de l'examen du profil des partenaires potentiels, vous et votre groupe devez également définir soigneusement vos exigences et les raisons de celles-ci. Avant même de commencer, vous avez peut-être une idée des pays dans lesquels vous voudriez trouver des partenaires. Peut-être qu'une organisation que vous avez découverte à l'occasion d'un séminaire sur la recherche de partenaires ou dans une base de données vous intéresse parce qu'elle a beaucoup d'expérience en lien avec le programme Erasmus+, parce qu'elle organise de nombreuses activités locales ou parce que ses chefs de groupe semblent sympathiques. De tels arguments peuvent bien sûr orienter votre décision, mais pour choisir un bon partenaire il est primordial de déterminer si cette organisation et ses chefs de groupe potentiels partagent vos valeurs fondamentales, et s'ils sont prêts à s'engager pour atteindre l'objectif que vous avez fixé pour votre échange. Il n'est pas nécessaire d'être d'accord sur tout, mais une concordance des valeurs fondamentales est nécessaire car cela peut avoir un impact sur tous les éléments du projet, jusqu'aux plus pratiques (choix du lieu d'hébergement et de la nourriture, par exemple). Sans oublier le mode de communication, les thématiques mises en avant ou encore les méthodes de travail. La manière dont votre groupe et vous-même vous présentez joue un rôle important dans l'établissement de relations avec des organisations et groupes partageant vos objectifs, au même titre que la description que vous faites de l'idée du projet. Là encore, inutile que les idées soient identiques. Dans tous les cas, le concept final doit être élaboré conjointement par l'ensemble des partenaires mais il convient préalablement de s'accorder sur les résultats que vous souhaitez obtenir. Comme dans tout autre partenariat, le partenaire parfait n'existe pas – et cela dépend aussi de l'adéquation entre les différents partenaires.

Par ailleurs, demandez-vous si vos partenaires potentiels disposent d'expériences et de compétences qui pourraient compléter les vôtres et qui répondraient à vos attentes. Si vous faites figure de petit nouveau dans le programme Erasmus+, vous avez peut-être intérêt à rechercher des

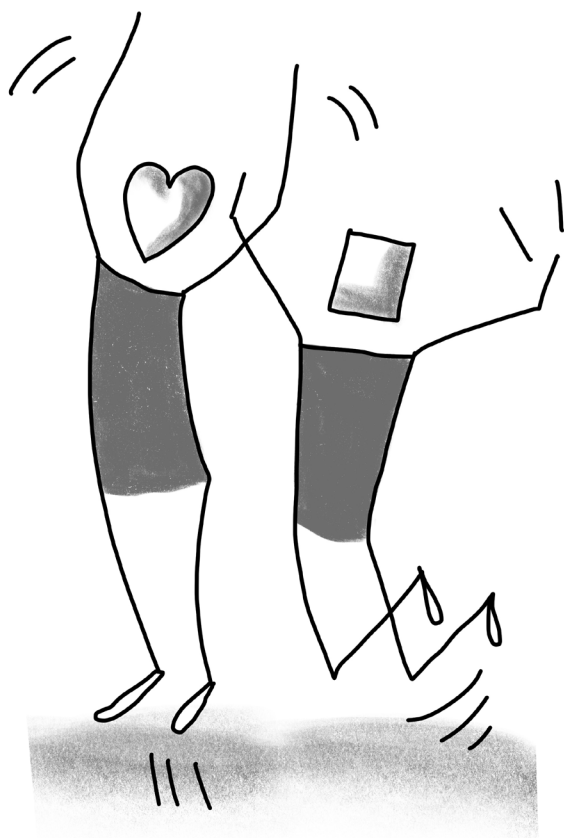
partenaires très expérimentés capables de vous guider. Et si vous êtes tous débutants, vous partagez sans doute la passion et l'enthousiasme nécessaires pour découvrir tout ce que vous devez savoir sur ce processus et faire en sorte que votre première proposition soit acceptée. Quoi qu'il arrive, il est toujours bon de s'interroger sur ce que chacun des partenaires peut apporter au projet et à la coopération.

Si vous avez déjà une certaine expérience de la coopération internationale dans le travail de jeunesse en général, et les échanges de jeunes en particulier, prenez le temps de décider si vous souhaitez travailler avec des partenaires existants, rechercher de nouveaux partenaires ou associer les deux. Cette décision dépendra du thème, de l'axe et des objectifs du projet. Avec des partenaires que vous connaissez déjà personnellement, la coopération sera renforcée par la confiance et l'amitié que vous vous portez, l'atmosphère sera plus agréable et vous vous épargnerez une phase d'adaptation qui peut demander beaucoup de travail. Cela étant, rencontrer de nouveaux partenaires est aussi un moyen d'élargir votre réseau, de faire naître de nouvelles idées, de mobiliser des expertises diverses et de saisir d'autres opportunités. En coopérant avec de nouveaux partenaires issus d'organisations qui travaillent sur le même thème ou partagent d'autres points communs avec vos partenaires existants, vous pourrez gagner sur ces deux tableaux. Vous augmenterez la probabilité d'une concordance des valeurs fondamentales, tout en insufflant une nouvelle énergie et de nouvelles idées dans la coopération.

Avant de conclure tout partenariat, il peut être judicieux de se livrer à un petit exercice pour identifier les principales caractéristiques que vos partenaires doivent posséder et ainsi trouver ceux qui correspondent le mieux à vos attentes.

Dès le début de la coopération, une communication fiable, ouverte et affirmée est un signe fort de la qualité du partenariat. Soyez sur vos gardes si vos interlocuteurs tardent sans motif valable à répondre à vos messages ou à vos e-mails, à envoyer les documents demandés ou à respecter leurs engagements ; ou bien si vous





estimez qu'ils ne prêtent pas une attention suffisante aux questions que vous posez et aux problématiques que vous soulevez. Dans le même temps rappelez-vous, ainsi qu'à votre groupe, que cette expérience vous fait passer d'un contexte professionnel local à un contexte international et que vous êtes sur le point de découvrir des différences en matière de culture du travail, de style de communication, de notion du temps, etc. Ne prenez pas toutes ces différences pour des signes de mauvaise volonté ou de négligence, mais n'oubliez pas pour autant de respecter vos principes et vos limites.

Vous trouvez cela compliqué ? Ça l'est, parce que vous venez d'entrer dans une nouvelle phase de l'apprentissage interculturel : vous interagissez avec des personnes et des organisations que vous ne connaissez pas et qui fonctionnent dans un environnement qui peut être régi par un ensemble de règles et de coutumes que vous ne maîtrisez pas. Mais ne vous inquiétez pas, ce passage au niveau international n'est que la continuité de ce que vous vivez déjà au niveau local. Seulement, vous avez tellement l'habitude de ces différences et des négociations nécessaires dans votre contexte local que vous ne les remarquez même plus. Croyez en vous, faites confiance à votre groupe et à vos partenaires potentiels ! Le chapitre 4 aborde en détail l'apprentissage interculturel.

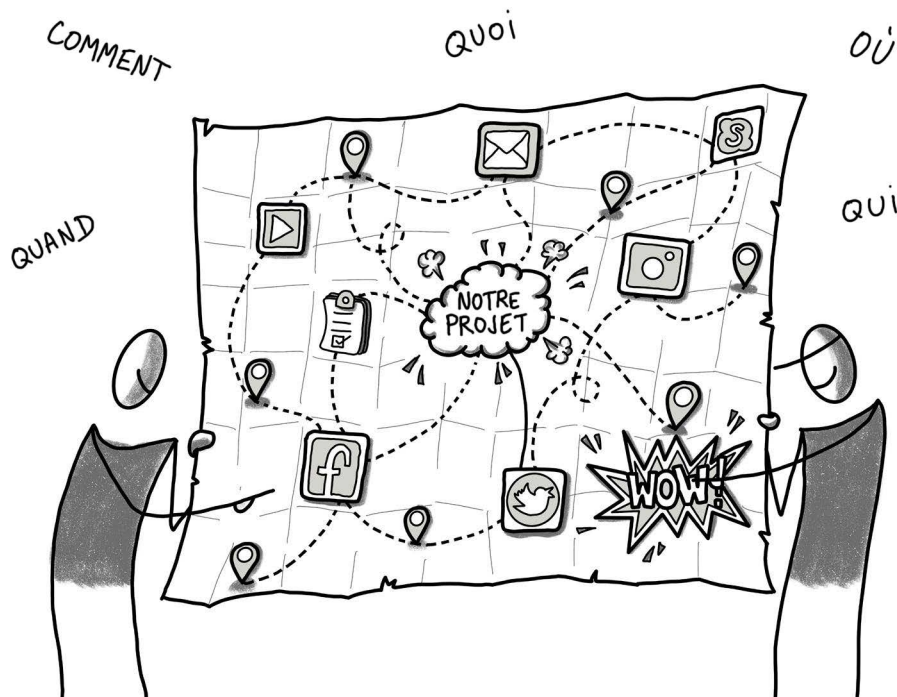
La recherche de partenaires et de points communs est une tâche exigeante et chronophage. Malgré tout, ne perdez pas espoir et faites preuve de patience si votre proposition est rejetée car vos partenaires potentiels sont déjà trop occupés par d'autres projets menés avec d'autres partenaires. Chaque partenariat existant a bien dû faire ses premiers pas à un moment ou un autre. Ce moment viendra aussi pour vous et votre groupe !

Une fois que vous avez trouvé vos partenaires, veillez à informer de votre décision ceux que vous n'avez pas retenus, de manière appropriée et dans les plus brefs délais afin d'éviter des coûts inutiles et d'éventuels malentendus.

## 2.4 COMMUNIQUER AVEC LES PARTENAIRES

Il est essentiel de bien prendre le temps d'apprendre à connaître vos partenaires, anciens comme nouveaux. Vous pouvez pour cela organiser au début de l'échange une réunion en ligne rassemblant tous les intervenants, et prévoir ensuite des réunions régulières. Même si vous avez un ou deux partenaires qui découvrent le processus de l'échange de jeunes, cela leur sera utile. À titre d'exemple, voici certains points à aborder pendant cette première réunion :

- Méthodes de travail avec les jeunes, champ des organisations ou groupes partenaires, respect de l'éthique dans le travail de jeunesse ;
- Expérience acquise au cours de précédents échanges de jeunes ;
- Sujets, problématiques et difficultés qui suscitent votre intérêt et celui des jeunes ;
- Points de vue sur différents aspects importants du projet : sécurité, apprentissage, participation, inclusion, diversité, communication, etc. (L'objectif n'est pas de parvenir à un consensus sur ces questions mais au moins d'accepter et de comprendre le point de vue des autres intervenants) ;
- Tâches que chacun se sent apte à accomplir dans le cadre de l'échange de jeunes (logistique, animation d'ateliers, gestion du programme social, etc.)



Investissez dans la communication pour apprendre à connaître vos partenaires et pour établir des voies de communication claires, ouvertes et efficaces. Cela vous aidera à développer une sorte de culture pour votre consortium, qui s'appuiera sur votre connaissance des uns et des autres. Renseignez-vous sur la manière dont vos différents partenaires communiquent, sur les méthodes qui leur conviennent – vous pouvez par exemple commencer par demander aux intervenants ce qu'ils peuvent apporter au consortium. N'oubliez pas que les différentes organisations et leurs membres peuvent privilégier différentes méthodes de communication. Essayez de convenir de deux modes de communication, l'un primaire et l'autre secondaire : courriers électroniques, programmes de gestion de projet, réseaux sociaux ou contact directs.

## 2.5 FAIRE CONCORDER LES IDÉES

Sur quoi l'échange de jeunes portera-t-il ? Quelle forme prendra-t-il ? Que voulez-vous en tirer ? Répondre à ces questions vous aidera à formaliser votre idée, à visualiser le projet et à le placer dans un contexte plus large. Une fois tous les partenaires d'accord sur les aspects fondamentaux, vous devez déterminer précisément comment votre objectif sera atteint. Parfois, les idées qui semblent similaires à première vue ne le sont plus vraiment lorsqu'elles sont examinées de près. Et il est évident qu'une même idée peut être mise en œuvre de diverses manières. Ne négligez pas le temps nécessaire à ces négociations entre votre groupe et ses partenaires.

## 2.6 L'IDÉE FINALE EST-ELLE (ENCORE) BONNE ?

Dans le cadre d'un échange, une idée est bonne si elle a une dimension transnationale et en particulier européenne, si elle est pertinente et intéressante pour les jeunes, s'ils ont un rôle clair à jouer dans sa mise en œuvre et s'ils peuvent en tirer des enseignements. Une idée est bonne si vous pouvez expliquer clairement

pourquoi elle doit être mise en œuvre. Rappelez-vous qu'un échange de jeunes doit également représenter un défi approprié pour les participants. Les idées trop simples donneront lieu à des activités limitées. À l'inverse, une idée trop complexe pourrait décourager les jeunes. À partir de là, vous pouvez commencer à développer l'idée pour élaborer une proposition de projet concrète.

## 2.7 FINALITÉ ET OBJECTIFS

La finalité et les objectifs de votre échange de jeunes constituent les bases du projet. Leur définition est l'étape qui doit suivre le choix de l'idée générale en fonction des besoins identifiés. La finalité est le but, la raison d'être, le résultat recherché. Autrement dit, ce que vous voulez obtenir ou l'objectif général de votre échange. À ce stade vous devez déjà la connaître.

Lorsque vous travaillez sur l'idée générale de votre échange, il est utile d'avoir au cœur du projet un concept ciblé et un objectif spécifique. Celui-ci doit être réaliste et atteignable dans le cadre de votre échange. Vous pouvez le définir en une phrase à l'aide d'expressions telles que :

- Sensibiliser à...
- Accroître la participation à...
- Développer les compétences des membres des groupes cibles...

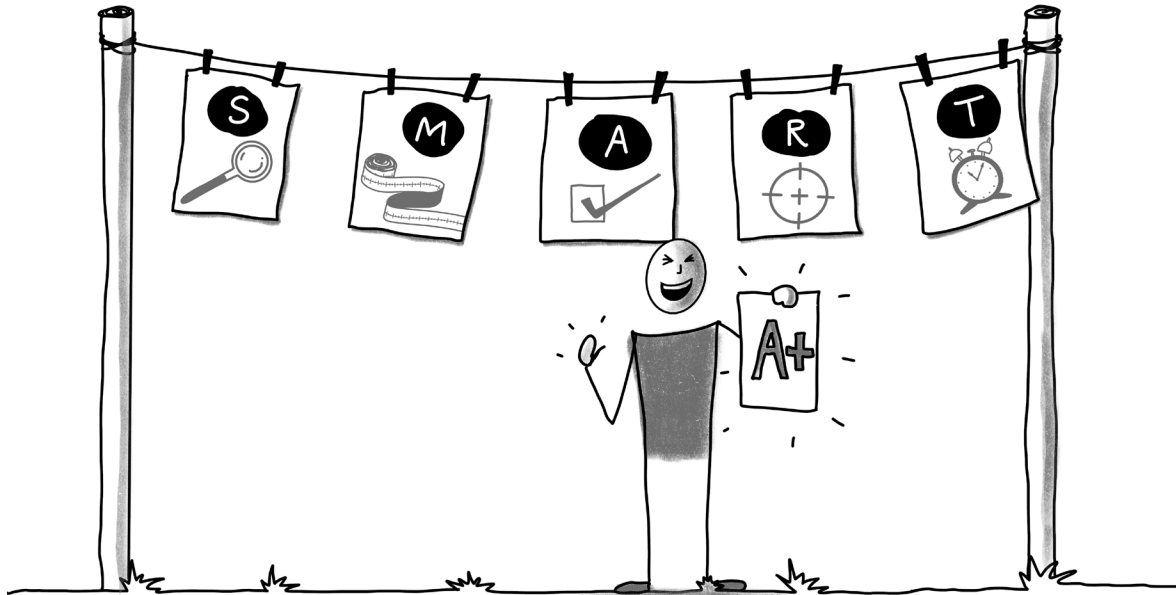
Les objectifs sont plus brefs, spécifiques, quantifiables et vérifiables – ils expliquent comment la finalité sera atteinte. Pour le dire autrement, si la finalité est l'objectif stratégique (« remporter un match de football »), les objectifs sont toutes les étapes intermédiaires (« marquer au moins un but en première mi-temps », « maintenir le marquage sur les adversaires », etc.) Efforcez-vous de fixer cinq objectifs au maximum. L'acronyme anglais SMART est souvent utilisé pour faciliter la définition des objectifs.

## Un bon objectif doit être :

- **Specific (spécifique)** : autrement dit clair et précis. Il est important de bien délimiter ce que vous voulez faire. L'objectif « organiser trois ateliers sur le développement des compétences entrepreneuriales » est spécifique. « Parler de l'apprentissage de l'entrepreneuriat » ne l'est pas.
- **Measurable (mesurable)** : les chiffres peuvent vous aider à définir un bon objectif et à déterminer s'il a été atteint. L'objectif « faire participer 10 jeunes entrepreneurs locaux à l'élaboration du programme des trois ateliers » est mesurable. « Recevoir de nombreux visiteurs » ne l'est pas.
- **Achievable (atteignable)** : chaque objectif doit pouvoir être atteint, compte tenu des ressources, de l'expérience et du contexte. L'objectif « accueillir 60 jeunes de 10 pays différents » est spécifique

et mesurable, mais si le seul lieu d'hébergement disponible dans la région ne compte que 35 places il ne pourra pas être atteint.

- **Relevant (pertinent)** : c'est-à-dire adapté au projet étant donné sa finalité. Si le projet consiste à faire comprendre comment les entreprises locales devraient impliquer les jeunes dans leurs mécanismes de prise de décisions, l'objectif « lancer une campagne sur les effets environnementaux des combustibles fossiles » peut être intéressant mais n'est pas pertinent.
- **Timely (temporellement défini)** : des indicateurs temporels contribuent à la définition d'un bon objectif. L'objectif « publier un article de blog illustrant les acquis d'apprentissage des jeunes tous les trois jours pendant la durée de l'activité » indique clairement comment mesurer si l'objectif a été atteint ou si un plan B doit être mis en place.



Établir une finalité ou des objectifs qui ne peuvent être ni mesurés ni atteints ou qui n'ont pas d'intérêt pour le projet peut entraîner des frustrations et nuire à la motivation des participants. Autre inconvénient, le projet risque d'être perçu comme un échec à l'issue du processus d'évaluation. Attention toutefois à ne pas placer la barre trop bas. Un projet doit présenter un certain degré de difficulté, faute de quoi il ne sera pas enrichissant.

La définition d'une finalité riche de sens et des objectifs adéquats est l'une des étapes les plus difficiles et chronophages du projet, cela demande parfois plusieurs années d'expérience. C'est un élément important du processus. Si la finalité et les objectifs ne sont pas clairs et bons, cela peut avoir des répercussions sur la suite du projet. Si vous rencontrez des difficultés, essayez de les surmonter en y revenant ultérieurement ou en en faisant une activité de groupe. Vous pouvez également adapter et modifier la finalité et les objectifs au fil du processus de planification : à ce stade, ce sont des outils « vivants ».

## 2.8 ÉTABLISSEMENT D'INDICATEURS

Cette phase va de pair avec la définition de la finalité et des objectifs. Les jeunes ont souvent une vision d'une évolution sociale positive ou tout au moins de quelque chose d'inspirant pour eux ou leur communauté locale. C'est le moment de définir ce qu'est ce « quelque chose » en reprenant l'analyse des besoins et en y assortissant des objectifs attendus et mesurables, autrement dit des indicateurs. En établissant des indicateurs, vous pouvez mesurer les résultats du projet et donc sa réussite. Voici quelques exemples d'indicateurs permettant de mesurer l'effet du projet à différents niveaux :

- **Nombre d'événements locaux** organisés par les jeunes pendant une période donnée ;
- **Nombre de participants** à une série d'activités (ou augmentation en pourcentage) ;
- **Nombre de projets de suivi** proposés/mis en œuvre ;

→ **Nombre d'élèves** de l'école locale ayant souscrit à la lettre d'information de l'organisation ;

→ **Nombre de visites et d'interactions** sur les sites et plateformes de chaque partenaire.

Il s'agit surtout d'indicateurs quantitatifs. Vous pouvez aussi opter pour des indicateurs qualitatifs, qui décrivent souvent mieux l'impact social réel :

→ Mesure dans laquelle l'échange a permis aux jeunes d'acquérir de nouvelles compétences ;

→ Niveau de participation des jeunes à l'échange ;

→ Niveau général de satisfaction des jeunes à l'issue de l'échange ;

→ et bien d'autres encore.

Ces données sont plus utiles si elles correspondent aux informations recueillies pendant l'analyse des besoins. Idéalement, elles doivent constituer des exemples concrets de la manière de définir les effets souhaités et d'évaluer les résultats.

Il existe différentes manières de mesurer l'impact d'un projet. Nous y revenons en détail dans le chapitre 5.

## 2.9 RÉFLEXION SUR L'APPRENTISSAGE

L'apprentissage peut avoir lieu à n'importe quel moment, mais le processus fonctionne mieux lorsqu'il est planifié. Les objectifs d'apprentissage doivent être établis dès le départ. Des questions telles que « Quels enseignements le groupe va-t-il tirer de cette expérience ? » ou « Comment faire en sorte qu'ils tirent pleinement profit de cette opportunité ? » peuvent déclencher une réflexion sur le processus d'apprentissage tout au long de l'échange de jeunes. N'oubliez pas que, par nature, l'apprentissage dans l'éducation non formelle est souple et axé sur l'apprenant. Cela signifie qu'en tant que chef de groupe, votre rôle n'est pas celui d'un « enseignant ». Vous êtes là pour faciliter un processus, en fournissant des opportunités, en laissant les jeunes

faire leurs propres choix et en créant des espaces propices à la réflexion pour qu'ils puissent capitaliser sur cette expérience.

Voici quelques conseils utiles pour l'élaboration du plan d'apprentissage :

- Mieux vaut ne pas adopter une approche descendante pour fixer des objectifs rigides. Demandez plutôt aux jeunes eux-mêmes de définir leurs objectifs personnels ;
- Gardez suffisamment de souplesse pour permettre des changements ;
- Prévoyez assez de temps entre chaque activité, mais aussi des moments dédiés à la réflexion, à l'évaluation et à l'apprentissage informel ;
- Tout, y compris les erreurs et les échecs apparents, peut devenir une excellente occasion d'apprendre.

Dans le cadre de l'éducation non formelle, il est essentiel de reconnaître l'apprentissage, même s'il est naissant et non planifié. Même si l'éducation non formelle ne fait pas l'objet de certifications officielles ou d'évaluations extérieures, la reconnaissance des réussites et des acquis des jeunes est une étape importante qui peut renforcer leur confiance en eux et leur assurance. Les participants à tous les projets Erasmus+ peuvent recevoir un certificat Youthpass, mais il existe d'autres outils permettant d'attester des apprentissages dans le cadre de l'échange : badges numériques, ludification, etc.

## 2.10 YOUTHPASS : PLUS QU'UN SIMPLE CERTIFICAT

L'outil Youthpass est à la fois un outil de réflexion et un certificat de reconnaissance. Il peut vous aider à définir votre stratégie d'apprentissage dès le début de la phase de planification, et il fait même l'objet d'une section dédiée dans le formulaire de demande de financement des projets d'échanges de jeunes. Le Youthpass peut servir à différents stades de l'échange. Il est surtout utilisé à la fin de l'activité, mais il peut l'être aussi plus tôt.

Il permet aux jeunes de décrire leurs expériences et leurs acquis, ce qui les encourage à s'interroger sur leur apprentissage tout au long du processus. C'est aussi un moyen pour eux de prendre en charge leur propre apprentissage, car cet outil repose sur une autoévaluation et non pas sur une évaluation extérieure.

Chaque participant à l'échange recevra un certificat Youthpass qui aura été imprimé et préparé par les coordinateurs. Il peut être distribué pour marquer la fin de l'activité ou bien envoyé par courrier ultérieurement.

### 2.10.1 Huit compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie

Le modèle d'apprentissage basé sur les compétences est un type d'apprentissage qui entraîne des changements découlant d'une expérience concrète. On entend par compétence la capacité à agir d'une certaine manière dans une situation donnée, qu'elle soit d'ordre professionnel ou général. Cette capacité repose sur un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'attitudes nécessaires. L'Union européenne a identifié huit compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie, sur lesquelles est fondé le Youthpass. Ces compétences clés sont transférables et peuvent être mobilisées dans diverses situations. Plusieurs d'entre elles se recoupent et s'entremêlent.

Les huit compétences clés permettent de transformer l'apprentissage qui se déroule dans le cadre de l'échange de jeunes pour que les participants puissent s'en servir une fois l'activité terminée. C'est particulièrement utile dans la mesure où, parfois, le plus difficile pour faciliter l'apprentissage est d'aider les participants à prendre conscience de ce qu'ils ont appris et de ce qu'ils pourront en faire en dehors du cadre de l'échange. Ces compétences font en quelque sorte le lien entre leurs expériences et leurs acquis d'apprentissage liés à d'autres domaines de leur vie (études, travail ou même discussions avec les membres de leur famille au sujet de cette expérience).

Les huit compétences clés sont :

- **les compétences multilingues ;**
- **les compétences personnelles et sociales et la capacité d'apprendre à apprendre ;**
- **les compétences citoyennes ;**
- **les compétences entrepreneuriales ;**
- **les compétences relatives à la sensibilité et à l'expression culturelles ;**
- **les compétences numériques ;**
- **les compétences mathématiques et les compétences en sciences, en technologies et en ingénierie ;**
- **les compétences en lecture et en écriture.**

## 2.1 PROGRAMME DES ACTIVITÉS

Une première version du programme peut présenter les principales caractéristiques des activités, inutile d'y décrire précisément chaque méthode. Vérifiez que les activités :

- **correspondent aux finalités et aux objectifs du projet ;**
- **sont conformes aux objectifs et priorités du programme Erasmus+ ;**
- **sont cohérentes (un « fil rouge » doit relier toutes les activités et garantir une progression logique et fluide du programme).**

Une description complète des activités du programme doit figurer dans le formulaire de demande. Cette version incluse dans la demande ne sera peut-être pas la dernière que les jeunes et les chefs de groupe suivront, mais c'est celle que les évaluateurs liront et jugeront (si tout se passe bien) digne d'un soutien financier. Ne négligez pas cela lorsque vous élaborerez la version définitive du programme. Si vous effectuez des changements (et dans l'éducation non formelle cela peut se faire au fil de la réflexion et de l'évaluation du projet), il est judicieux de les justifier.

Prévoyez suffisamment de temps pour chaque activité, et incluez au programme les pauses, les repas et les périodes où les participants ont quartier libre. Les emplois du temps sont souvent élaborés en commençant par couvrir les besoins fondamentaux (sommeil, repas et repos). L'étape suivante consiste à ajouter les activités liées aux processus (arrivées, départs, interactions sociales, conclusion, processus de réflexion et d'évaluation, etc.) À ce stade, n'oubliez pas de laisser aux jeunes le temps libre nécessaire à la création d'une bonne dynamique de groupe. Pour compléter l'emploi du temps, réfléchissez ensuite à l'ordre des activités, afin que l'ensemble du programme soit logique.



Quelques « grands classiques des échanges de jeunes » ont fait leurs preuves et trouveront sans doute leur place dans votre programme. Ils peuvent être actualisés en adoptant des approches et des méthodes nouvelles mais ils se sont révélés précieux pour le travail de groupe dans le cadre de l'éducation non formelle, alors n'hésitez pas à vous en servir.

→ **Activités permettant de faire connaissance** – l'objectif est triple : briser la glace, enclencher une dynamique de groupe et se familiariser avec le lieu. Assurez-vous d'inclure au moins un jeu visant à apprendre les noms des participants et faites tomber les barrières en instaurant une atmosphère informelle et amicale. Rappelez aux participants qu'ils peuvent se détendre et rester naturels au sein du groupe. Attention toutefois : l'excès de jeux et de blagues peut vite devenir lassant. Encouragez les jeunes à explorer le lieu et ses environs. Vous pouvez présenter cela comme une petite chasse au trésor ! Les possibilités ne manquent pas, des grands classiques (adressez-vous à des travailleurs de jeunesse expérimentés pour en savoir plus) aux activités plus modernes qui font appel aux nouvelles technologies (smartphones, GPS) ;

→ **Activateurs** – ces exercices courts (2-10 minutes) peuvent rapidement donner de l'énergie au groupe. Dynamiques, distrayants et inclusifs, ils peuvent être des jeux ou des activités artistiques ou créatives. Les avis sont partagés : certaines personnes les apprécient beaucoup, d'autres les détestent. Rappelez-vous par exemple que tous les participants n'auront pas le même rapport au contact physique : certains trouveront peut-être cela gênant et inapproprié. Soulignez bien que les activateurs sont facultatifs et que les jeunes sont libres d'y participer ou non ;

→ **Soirée interculturelle** – le plus souvent, il s'agit d'une soirée partiellement organisée (et donc partiellement informelle) au cours de laquelle chaque groupe présente un élément caractéristique de son pays ou de son cadre de vie (spécialité culinaire, vêtement,

musique et/ou spectacle). Attention cependant : bien souvent, les soirées interculturelles renforcent les stéréotypes au lieu de les déconstruire si elles mettent trop en avant le mythe d'une culture nationale unifiée et ses expressions stéréotypées. Rien n'empêche de passer une bonne soirée, mais veillez à créer un espace permettant une réflexion critique sur le concept de culture et ses différents modes d'expression. Plutôt que de présenter les traditions nationales dominantes, vous pouvez encourager les jeunes à examiner les dimensions personnelles, locales et éventuellement européennes de la culture avec lesquelles ils s'identifient, en s'interrogeant sur les raisons de cette identification. Autre inconvénient possible d'une « soirée interculturelle traditionnelle » : on y trouve généralement de l'alcool et des aliments que les jeunes ne connaissent pas, ce qui peut être problématique. Les jeunes mineurs pourraient consommer de l'alcool illégalement, et les jeunes adultes se retrouver en état d'ébriété. De plus, les allergies peuvent être prises en compte par les chefs de groupe pour les repas prévus à l'avance mais le risque est plus difficile à gérer dans ce cas précis. Pour toutes ces raisons, les soirées interculturelles doivent être planifiées et supervisées par les chefs de groupe ;

→ **Événement communautaire** – il peut s'agir d'un des éléments majeurs du programme : l'idée est de prouver que l'échange de jeunes est pertinent pour la communauté locale, et non pas seulement d'organiser un événement pour montrer qu'il s'est passé quelque chose. Pour cela, il est important de solliciter la communauté le plus tôt possible, afin de déterminer conjointement quel est le type d'événement le plus approprié pour tous ou le mieux adapté au lieu. Dans le cadre de l'échange de jeunes, on peut par exemple organiser une activité scolaire non formelle qui permettrait aux enfants et aux jeunes de découvrir quelque chose d'unique au sujet des échanges de jeunes. Ou encore monter une pièce de théâtre dans une maison de retraite, prévoir une journée d'activités sportives dans un



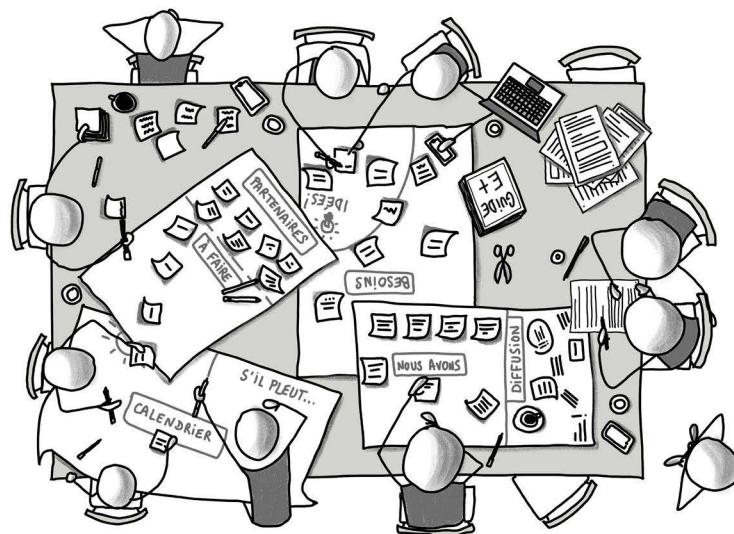
jardin d'enfants du quartier ou nettoyer la plage la plus proche. Nous revenons sur l'implication de la communauté locale plus loin dans ce chapitre ;

- **Groupes de réflexion** – il est utile d'inclure au programme quotidien un moment de réflexion, pendant lequel les jeunes sont répartis en petits groupes. Il peut être préférable de ne pas modifier la composition de ces groupes au cours de l'échange, pour instaurer un climat de confiance propice à l'expression des tensions dans un espace sûr et sain et pour faire parvenir aux chefs de groupe les impressions et les commentaires des jeunes sur le programme ;
- **Temps libre** – il n'existe aucun indicateur spécifique concernant le nombre d'ateliers ou la durée du temps libre accordé aux participants. C'est à vous et votre équipe de trouver le bon équilibre. L'apprentissage informel (les uns des autres) constitue une part importante de l'échange de jeunes. Il se produit principalement pendant ces moments de liberté, en particulier si les jeunes décident eux-mêmes de ce qu'ils font de leur

temps. S'ils vous demandent plus de temps libre et de moments de détente, prêtez attention aux besoins du groupe, mais gardez à l'esprit que vous dirigez un programme éducatif financé par des fonds publics et que vous avez des objectifs à atteindre. Pour un échange qui dure une semaine, vous pouvez par exemple prévoir une journée de relâche et proposer aux participants de faire du tourisme, une randonnée ou une balade à vélo ; ou bien leur donner quartier libre ;

- **Cérémonie de clôture et soirée d'adieu** – c'est l'occasion de terminer l'échange en beauté, en mettant à l'honneur les liens créés. Vous pouvez par exemple organiser une réunion au cours de laquelle les jeunes partagent des souvenirs, des anecdotes et des compliments, puis une soirée adaptée aux participants et à l'atmosphère de l'échange.

Prévoyez également des sessions permettant de revenir sur la finalité et des objectifs spécifiques de l'échange de jeunes.



Ultérieurement, vous devrez mettre au point des approches et des outils pour atteindre certains de ces objectifs. Par exemple, une activité permettant de faire connaissance – 1 h 30 le premier jour – peut-être décomposée ainsi :

- 9 h – 9 h 15 : première activité en groupe entier : 2 jeux pour retenir les noms de tous les participants
- 9 h 15 – 9 h 30 : échanges en binôme : « Qu’apportes-tu avec toi ? Que souhaitez-tu tirer de cette expérience ? »
- 9 h 30 – 10 h 30 : balade dans les environs, pour faire la connaissance des participants et découvrir le cadre de l’échange Plusieurs questions posées pour faciliter l’émergence d’un esprit de groupe, quelques jeux pour briser la glace
- 10 h 30 – ...

Détaillez le programme en prévoyant un temps suffisant pour chaque activité. Il n’est pas nécessaire de décrire chaque jeu ou activateur, mais vous pouvez donner des exemples. En revanche, assurez-vous de bien décrire les principaux éléments constitutifs de votre programme, en particulier si vous utilisez des définitions provenant de sources ou de disciplines qui peuvent sembler trop techniques pour un lecteur non initié. Par exemple, si vous prévoyez des animations « Café du monde » ou « Théâtre de l’opprimé », il est recommandé de décrire brièvement ces méthodes en indiquant éventuellement quelques liens contenant des informations complémentaires.

Si votre projet comprend plus d’une activité, par exemple une visite préparatoire et une activité rassemblant tous les groupes de jeunes, chacune d’elles doit être décrite séparément et être assortie d’un programme distinct.

## 2.12 PARTENAIRES EXTÉRIEURS ET COFINANCEMENT ÉVENTUEL : COMMENT IMPLIQUER LA COMMUNAUTÉ LOCALE ?

N’oubliez pas que le programme Erasmus+ est un outil politique, un mécanisme de mise en pratique des politiques européennes, financé par des fonds publics et œuvrant pour le bien commun. Il ne fonctionne pas en vase clos. Les communautés dans lesquelles vous vivez, les décideurs intervenant à différents niveaux, les entreprises et les médias doivent être informés et impliqués. En dehors du consortium, il peut y avoir de nombreuses parties prenantes à votre projet d’échange de jeunes et chacune a un rôle à jouer.

Ces acteurs locaux qui pourraient prendre part à votre échange en tant que partenaires extérieurs sont par exemple :

- Les autorités locales, les municipalités ;
- Les organisations non gouvernementales et de la société civile ;
- Les entreprises et coopératives locales ;
- Les écoles et universités ;
- Les organes de presse et les médias.

Pour savoir quels partenaires extérieurs solliciter, interrogez-vous

sur ce que leur participation peut apporter au projet compte tenu de sa finalité et de ses objectifs, et sur le rôle important qu’ils pourraient jouer. S’ils sont là « pour le principe », leur présence n’ajoutera rien au projet. Des acteurs extérieurs peuvent soutenir votre échange de jeunes, et en tirer une expérience précieuse, de différentes manières. Vous pouvez par exemple vous adresser aux décideurs pour donner aux participants à votre échange la possibilité de faire part de leur vision et de leurs messages au sujet de certaines politiques ou thématiques pertinentes pour les jeunes de la communauté locale. Une organisation de la société civile pourrait organiser pour les participants à l’échange un atelier sur son domaine d’activité, et en



retour les jeunes pourraient soutenir cette organisation en distribuant des prospectus présentant ses activités ou en s'engageant pour la cause qu'elle défend. Demandez-vous si la relation envisagée est réciproque – que pouvez-vous apporter à une partie prenante en échange de ce qu'elle vous donne ?

N'oubliez pas qu'outre les grands objectifs d'apprentissage que vous souhaitez atteindre, un échange de jeunes repose sur un certain nombre de modalités pratiques. Vous devrez bientôt vous pencher sur l'organisation de l'hébergement et de la restauration pour les participants, choisir le lieu des activités, le matériel dont vous aurez besoin et régler la question du transport sur place, le cas échéant. Votre échange sera principalement financé par le programme Erasmus+ et, même si le cofinancement n'est pas une obligation, la subvention qui vous sera accordée ne couvrira pas l'intégralité des coûts. Vous devrez donc trouver d'autres moyens de combler l'écart entre le montant des

subventions et les dépenses totales encourues. Il suffit parfois de demander une contribution aux participants, mais ce n'est pas toujours la meilleure solution car cela conditionne la participation à la disponibilité de fonds suffisants, ce qui peut conduire à désavantager certains jeunes. Par ailleurs, si cette question est traitée trop simplement, les jeunes pourraient passer à côté d'une excellente opportunité d'apprentissage. Si toutefois une contribution des participants est indispensable, permettez à certains jeunes de participer gratuitement ou établissez un barème en fonction des revenus.

La recherche de cofinancement est un processus qui vous permettra de créer des liens avec diverses parties prenantes. Vous devez accepter les attentes et les conditions des bailleurs de fonds, mais dans tous les cas cela ne doit nullement remettre en cause le cadre du programme Erasmus+ ou la finalité et les objectifs de votre projet.



## Comment obtenir un cofinancement ou un soutien en nature pour votre projet - quelques exemples :

- Organisez diverses activités pour lever les fonds : vente de produits faits main, spectacles en plein air, etc. Faites appel à la créativité de vos jeunes ;
- Demandez aux entreprises de vous parrainer, de faire des dons ou de vous accorder des réductions : essayez par exemple de négocier une réduction pour votre groupe dans un restaurant ou rendez-vous dans un magasin local qui s'apprête à liquider son stock en fin de saison. Les commerçants pourraient être prêts à vous donner quelque chose en échange d'une bonne publicité.
- Recherchez des donateurs, des sponsors, ou lancez une campagne de financement participatif (sur Kickstarter, par exemple) si votre projet propose une innovation ;
- Demandez des avantages en nature. La municipalité pourrait par exemple mettre à votre disposition un moyen de transport ou une salle de réunion. L'école locale pourrait vous laisser utiliser son gymnase comme dortoir (pendant les vacances d'été). Le secteur public ne fonctionne pas comme le secteur privé : vous devez donc réfléchir différemment à ce que vous pouvez lui

apporter en retour. Il sera plus facile d'obtenir un soutien public si le projet porte sur un sujet ou un domaine pour lequel la ville s'engage, ou si vous coopérez avec un groupe venant d'une ville jumelée. Il est aussi utile d'expliquer aux autorités locales ce que la communauté a à gagner en accueillant des jeunes d'un autre pays, si vous êtes la communauté d'accueil, ou ce que les jeunes revenant d'un échange dans un autre pays pourront apporter à la communauté.

- Au niveau national ou international, vous pouvez soumettre une demande de financement dans le cadre de programmes de coopération internationale en faveur des jeunes (autres qu'Erasmus, pour éviter un double financement). Vous pouvez aussi vous adresser à diverses fondations nationales ou internationales pour obtenir des fonds.

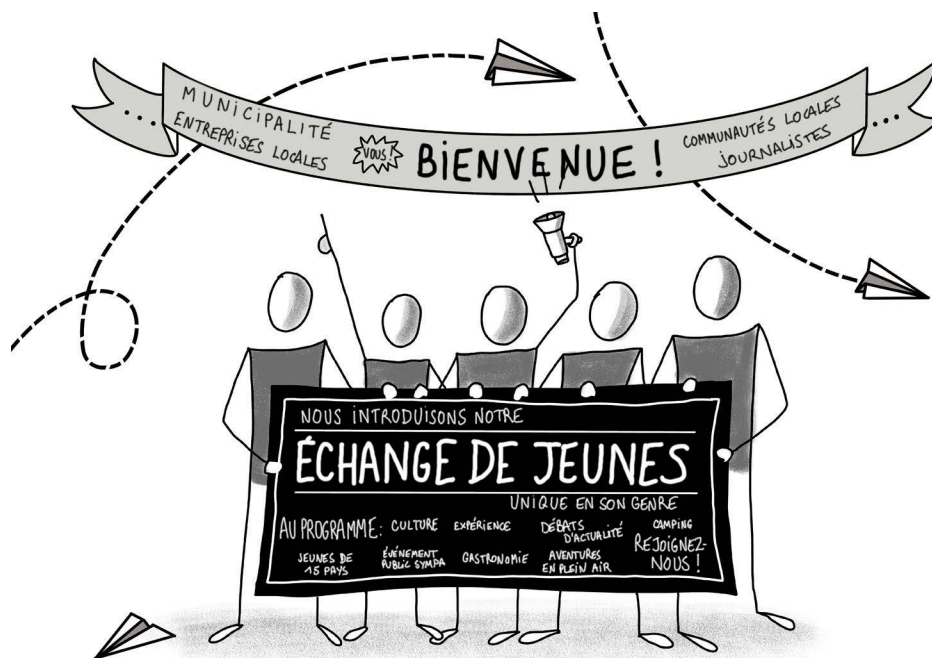


Le soutien (financier ou en nature) qu'elle peut apporter n'est pas la seule raison d'impliquer la communauté locale à votre projet. Cela permet aux citoyens extérieurs au groupe de jeunes participants d'être témoins de l'expérience européenne vécue et d'en profiter. Comme nous l'avons mentionné au début de cette section, le programme Erasmus+ est financé par de l'argent public, c'est-à-dire par les impôts. En d'autres termes, vous obtenez les fonds mais ce sont les contribuables membres de la communauté qui ont payé pour cela. Le moins que vous puissiez faire en retour est d'œuvrer pour le bien commun. Un grand nombre d'échanges de jeunes comprennent un événement communautaire, abordé plus loin dans ce chapitre.

La presse et médias communautaires peuvent accroître la visibilité de votre projet et en améliorer l'impact, et les relations dans ce sens doivent être développées dès

les premières étapes du processus. Pour que votre futur projet gagne en visibilité et en impact, profitez de toute la couverture médiatique que vous pouvez obtenir.

Dans le cadre de l'échange, vous serez également amenés à travailler avec des personnes qui ne sont pas des partenaires de votre projet : les parents des jeunes participants, vos collègues et les membres d'autres réseaux de travailleurs de jeunesse, le propriétaire du lieu où se déroulera l'activité, un concepteur de site web, le maire de la ville, etc. Ce sont des parties prenantes au projet, même s'ils ne participent pas directement à son exécution. Ils peuvent vous aider à mener à bien le projet ou vous compliquer la tâche. Il est donc important d'établir de bons rapports et de maintenir une communication efficace avec eux dès le début.



## 2.13 COMMENT COMMUNIQUER AVEC LES PARTENAIRES EXTÉRIEURS ?

La communication avec le public est souvent vue comme un élément à réserver pour la fin, une fois que vous avez atteint vos objectifs et que vous voulez le faire savoir. Néanmoins, il est préférable de la considérer comme une ressource stratégique qui renforcera l'impact de votre projet au fil de ses différentes étapes. Dans tous les cas, si vous souhaitez impliquer d'autres parties prenantes, vous devez leur expliquer ce que vous faites et pourquoi. Il est donc indispensable de traiter la question de la communication stratégique dès le départ, avant même l'approbation du projet. Elle peut faire partie des responsabilités confiées aux jeunes qui s'intéressent à la communication et aux médias et accepteront ce rôle avec enthousiasme.

Voici quelques questions qui vous aideront à engager une réflexion sur ce sujet :

Quelles sont les parties prenantes potentielles, et pourquoi voulez-vous obtenir leur contribution ? Demandez-vous aussi pourquoi elles accepteraient de prendre part à votre projet. Qu'ont-elles à y gagner ? Faites preuve de réalisme et d'humilité, n'oubliez pas que ces parties prenantes ne sont pas au service de votre échange de jeunes. Elles ont chacune leur propre programme, leurs propres centres d'intérêt et leurs propres parties prenantes à qui rendre des comptes. Si vous parvenez à mettre en lumière la valeur ajoutée et les avantages réciproques qui pourraient découler de l'échange, vous pourrez probablement aller plus loin ;

Quels sont les principaux messages que vous voulez leur transmettre au sujet de l'échange de jeunes ? (C'est d'ailleurs l'occasion de vérifier si ces messages sont clairs pour vous, ou si vous devez encore travailler dessus) ;

Comment les contacter ? L'agence de presse locale réagira sans doute favorablement, même à un simple message informel envoyé sur Facebook. Il est préférable de contacter la municipalité ou l'école par téléphone ou au moyen d'un courrier électronique officiel. Les associations culturelles et

les groupes de seniors apprécieront sans doute une visite en personne. Ne vous contentez pas d'envoyer le même message de présentation à tout le monde – ce serait un signe de paresse que personne n'apprécierait. Privilégiez une approche personnelle, les parties prenantes locales y seront d'autant plus sensibles ;

Qui va communiquer avec eux, comment et quand ?

## 2.14 FORMALISER LES PARTENARIATS

Une fois les partenaires de l'échange de jeunes et toutes les autres parties prenantes sélectionnés, il est judicieux d'établir un accord de partenariat. Idéalement, celui-ci doit prendre la forme d'un document qui décrit précisément les activités et les responsabilités, la répartition des tâches et des coûts, l'échéancier de paiement, les stratégies communes (par exemple en matière de levée de fonds et de communication), les délais, les principaux jalons, etc. Il peut s'agir d'un contrat si vous le souhaitez, mais ce n'est pas obligatoire pour un échange de jeunes.

## 2.15 QU'EST-CE QU'UNE VISITE PRÉPARATOIRE ?

Le formulaire de demande de financement de l'échange de jeunes comprend une section dédiée à la visite préparatoire. Cette visite est une rencontre entre les organisations partenaires (chaque groupe étant représenté par un chef ou par un chef et un participant) avant l'échange lui-même. L'objectif est de faire connaissance et de faciliter une planification de qualité. Dans le cas d'un échange destiné à des jeunes ayant moins d'opportunités, la visite préparatoire doit donner aux participants la possibilité de vérifier que les besoins particuliers pourront être pris en compte. Les visites préparatoires se déroulent dans le pays de l'une des organisations d'accueil avant le début de l'échange. C'est l'occasion pour les partenaires d'apprendre à se connaître, de découvrir le lieu, de fixer des règles et un



code de conduite et d'aborder diverses questions d'ordre logistique. Afin que l'échange se déroule dans un cadre sain et sûr, la visite préparatoire permet d'identifier les obstacles spécifiques auxquels vos jeunes font face ou qu'ils pourraient être amenés à surmonter, mais aussi de trouver des solutions pour les éliminer. Il faut par exemple tenir compte des éventuels handicaps ou problèmes de santé qui pourraient les empêcher de prendre part à certaines activités, ou encore des événements vécus qui pourraient déclencher chez eux des émotions fortes lors du traitement de certains sujets (réfugiés ou victimes de violences domestiques, par exemple).

La visite préparatoire peut aussi être une occasion d'élaborer et de façonner le programme, de répartir les responsabilités et de préciser le mode de communication pour les étapes suivantes. Elle est facultative – et les fonds nécessaires ne sont pas toujours accordés – mais elle peut vous aider à bien vous préparer. La visite préparatoire doit se dérouler dans le pays d'une des organisations d'accueil, idéalement là où l'échange lui-même va se dérouler ou à proximité du lieu choisi, pour faciliter la planification. La visite préparatoire peut aussi servir de galop d'essai pour l'échange de jeunes : sa planification et son déroulement permettent de repérer ce qui doit encore être décidé, préparé ou affiné.

## 2.16 FINANCEMENT ET BUDGET

Comme cela a déjà été dit, la subvention accordée pour l'organisation

d'un échange de jeunes ne vise pas à couvrir l'intégralité des coûts, même si le cofinancement n'est pas obligatoire. Il existe plusieurs moyens de rechercher des cofinancements, présentés plus haut, mais rappelez-vous qu'un échange de jeunes ne peut en aucun cas être une source de profit pour les organisations partenaires. L'établissement du budget et la gestion financière sont des aspects fondamentaux du projet : il faut veiller à ce qu'il n'y ait ni dépenses excessives ni sous-consommation des fonds par le partenaire responsable de la subvention (organisation de coordination).

Le financement fourni par le programme Erasmus+ pour les échanges de jeunes est principalement fondé sur les coûts unitaires, c'est-à-dire sur un montant fixe. Le budget est divisé en plusieurs catégories : « contribution à l'organisation du projet », fixée en fonction du nombre de jeunes ; « voyage », fixée en fonction du nombre total de participants, y compris les chefs de groupe, les facilitateurs et les accompagnateurs, et de la distance parcourue ; « contribution aux frais de séjour », fixée en fonction du nombre total de participants, y compris les chefs de groupe, les facilitateurs et les accompagnateurs ; et « soutien pour l'inclusion », fixée en fonction du nombre de jeunes ayant moins d'opportunités. Des coûts exceptionnels, fondés sur les coûts réels, peuvent être ajoutés pour la prise en compte des besoins particuliers et pour l'inclusion de jeunes ayant moins d'opportunités.

## 2.17 FORMULAIRE DE DEMANDE

Petit conseil amical : vous pouvez peut-être soumettre votre demande de subvention immédiatement après avoir lu cette section et reprendre ensuite votre lecture en attendant la notification des résultats, mais ce n'est pas une bonne idée. La suite de cette publication aborde de nombreux éléments qui doivent figurer dans le formulaire, même s'ils concernent les phases ultérieures du projet.

Le formulaire de demande de subvention pour l'échange de jeunes doit être rempli en ligne. Cette tâche peut être confiée aux jeunes avec ou sans le soutien des chefs de groupe, ou bien par les chefs de groupe avec la contribution essentielle des jeunes. Idéalement, les jeunes eux-mêmes sont responsables de la préparation de la demande. Cela étant, pour éviter que le processus soit trop intimidant, il est préférable de ne pas montrer aux jeunes l'ensemble du formulaire et toutes ses questions pour la première fois à ce stade.

Avant toute chose, vous devez vous assurer que votre organisation a bien créé son profil en ligne sur la page dédiée au programme Erasmus+, et que celui-ci a été vérifié par l'agence nationale. Plusieurs personnes peuvent accéder en même temps au formulaire électronique, sont



remplissage peut donc devenir un processus collaboratif. Il peut être judicieux de diviser cette tâche en plusieurs parties plus faciles à gérer. C'est aussi un bon moyen de répartir la charge de travail entre les jeunes et les chefs de groupe. Cette approche peut être efficace,

mais n'oubliez pas de bien compiler tous les éléments à la fin du processus. N'hésitez pas à charger quelqu'un de la coordination de la préparation de la demande (identification des contributeurs, répartition des tâches, fixation de délais internes). Cette personne veillera également à l'harmonie de l'ensemble du formulaire. Une bonne demande doit être cohérente et mettre en lumière les liens entre les différentes sections : la finalité découle de l'analyse des besoins, les méthodes de travail sont adaptées aux objectifs, etc. Prévoyez suffisamment de temps pour finaliser la demande. Cela peut faire toute la différence.

Le remplissage du formulaire est facilité par ses nombreuses fonctions automatiques. Le système vous aidera grâce à une série de questions, et vous ne pourrez pas soumettre la demande tant que toutes les sections n'auront pas été complétées. Un compteur de caractères se trouve sous chaque case, pour que vous puissiez respecter les limites imposées. Il est important de remplir le formulaire en vous laissant suffisamment de temps pour y ajouter ultérieurement les informations qui pourraient manquer et pour parer à l'éventualité d'un problème avec le système en ligne. Le formulaire s'enregistre automatiquement, mais il est toujours plus sûr de conserver une version hors ligne – il n'y a rien de plus énervant que de perdre le fruit de vos efforts en cours de route à cause d'un problème informatique.

Le système calcule le budget à partir des informations que vous aurez saisies sur les différentes organisations et le nombre de participants – assurez-vous tout de même de n'avoir rien oublié et de ne pas avoir ajouté un zéro en trop ! Le facteur humain (c'est-à-dire vous) entre encore en ligne de compte lorsqu'il s'agit de déterminer s'il convient

de demander la couverture de frais exceptionnels, et dans quelle mesure, étant donné qu'ils sont fondés sur les coûts réels. Veillez à ce que vos estimations restent réalistes et à expliquer brièvement mais clairement à quoi correspond chaque élément. Le guide du programme précise quels sont les coûts éligibles et inéligibles.

Les demandes doivent être soumises à l'agence nationale du pays du candidat. Dans la plupart des cas, si l'échange a lieu dans votre pays, vous êtes considéré comme le porteur de la demande. Cela étant, si par exemple vous êtes établi dans un pays tiers, votre partenaire peut soumettre la demande au nom du consortium. Votre demande peut toujours être rédigée dans la langue du pays où vous la soumettez (par exemple, si la demande est soumise en Grèce, vous pouvez remplir le formulaire en grec). D'autres langues sont parfois autorisées, comme l'anglais, le français ou l'allemand. Renseignez-vous auprès de l'agence nationale à laquelle vous soumettrez la demande.

Enfin, lorsque vous faites une demande de financement pour un échange de jeunes, n'oubliez pas que quelqu'un (qui dispose de peu de temps et doit tenir des délais serrés) va devoir la lire et l'évaluer. Votre objectif est donc d'écrire aussi clairement que possible, en détaillant bien dans chaque section les informations les plus pertinentes. Évitez tout a priori sur l'expérience et les connaissances du lecteur. N'hésitez pas à demander à un intervenant n'ayant pas participé au développement du projet de lire le document final et de donner son avis, afin que tout soit le plus clair possible pour une personne extérieure au projet. Vous trouverez ici<sup>2</sup> de nombreux conseils utiles. Pour vous familiariser avec les formulaires de demande types, suivez ce lien<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> <https://www.leargas.ie/blog/erasmus-application-tips/>

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/applicants/forms\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/applicants/forms_en)

### Points à prendre en compte avant la date limite :

- Deux dates limitent sont fixées chaque année. Au moment de la publication du présent guide (2022), elles sont prévues en février et en octobre. Pour obtenir les informations les plus récentes, consultez toujours la dernière version du guide du programme ;
- S'il s'agit de votre première demande, laissez-vous au moins un mois, voire un mois et demi, pour planifier votre projet et préparer votre demande. Vous rencontrerez sans doute plusieurs difficultés – inutile d'y ajouter un délai trop serré. Après cette première fois, tout sera plus facile ;
- La recherche de nouveaux partenaires peut être délicate, il ne vous suffira pas d'envoyer quelques documents justes avant la date limite. Anticipez. Ce doit être la première étape de votre processus (60-90 jours avant la date limite) ;
- À mesure que la date approche, tout le monde est de plus en plus occupé ! Certains de vos interlocuteurs auront sans doute du mal à répondre à des messages de dernière minute et à vous faire part de leurs commentaires sur les versions préliminaires des documents. Là encore, anticipez ;
- La première version du programme doit être prête au moins 15 jours avant la date limite, afin de laisser à tous les partenaires assez de temps pour préparer leurs contributions ;
- Laissez-vous entre trois et cinq jours avant la date limite pour relire et harmoniser la demande – cela permettra aussi de résoudre les éventuels problèmes rencontrés pendant le remplissage du formulaire en ligne

### Entre la soumission de la demande et l'échange de jeunes :

- Arrangez-vous pour que votre projet d'échange (et non pas l'activité, au cours de laquelle les groupes se rencontrent) commence au moins trois mois après la date limite de soumission de votre demande. Il existe certaines règles concernant la date de début du projet par rapport à la date de

soumission de la demande. Elles figurent dans le guide du programme ;

- N'oubliez pas de bien faire la distinction entre le projet et l'activité : ainsi, votre projet peut durer six mois même si l'activité (autrement dit l'échange lui-même) ne dure qu'une semaine. Après le début du projet, consacrez un ou deux mois à la communication, à l'organisation et à la logistique avant la première activité en face-à-face. Ce délai vous permettra de consolider le groupe des participants, de réserver les moyens de transport nécessaires et de régler toutes les questions d'ordre pratique. Votre agence nationale vous enverra également le contrat que vous devrez signer pour pouvoir ensuite recevoir la première tranche de la subvention. Attention : tout paiement effectué au titre de l'échange de jeunes avant la date de début du projet sera considéré comme inéligible ;
- Compte tenu de ce qui précède, les activités commencent généralement cinq mois après la date limite de soumission de la demande, mais ce délai peut être plus long. Vous devrez présenter un rapport dans un délai de deux mois après la fin du projet. La fin du projet ne coïncide pas avec la fin de l'activité, puisque le projet peut également inclure une phase d'évaluation et de communication des résultats.
- Beaucoup de choses peuvent encore se jouer avant la fin du projet. Tout ce qui se passe après l'échange lui-même fait partie intégrante du processus. Pour que votre demande soit approuvée, vous devez donc planifier également la diffusion des résultats. Accordez-vous jusqu'à six mois après la fin de l'activité pour partager les résultats, respecter des obligations liées au financement (compilation des documents de voyage, obtention des remboursements, etc.) et rédiger le rapport final.



## 2.18 LA DEMANDE A ÉTÉ SOUMISE !

Il faut généralement compter entre deux et trois mois avant la notification de la décision, mais ce délai peut varier en fonction de l'agence nationale concernée, du nombre de demandes et de la date limite. Comme la plupart des porteurs de projets, vous prendrez sans doute le temps de fêter la soumission de votre demande. Mais une fois l'effervescence retombée, il vous restera au moins huit semaines à attendre avant de savoir si celle-ci a été approuvée. Pouvez-vous mettre ce temps à profit pour optimiser l'échange de jeunes ? N'oubliez pas cependant que si votre projet est approuvé votre agence nationale vous enverra un contrat, que vous devrez signer avant que le projet puisse officiellement commencer et que vous recevrez la première tranche de la subvention. Par conséquent, dans tous les cas, évitez de faire des dépenses car elles ne pourront pas être incluses dans votre projet, même si celui-ci est approuvé ultérieurement.

### Comment utiliser au mieux ce temps d'attente :

- Il est toujours bon d'examiner le déroulement du processus jusqu'alors, et de mettre en avant les acquis d'apprentissage et les autres réussites des jeunes, en particulier si vous avez défini des objectifs intermédiaires ;
- Ne laissez pas vos jeunes attendre seuls et sans rien faire. Ils sont probablement tout aussi impatients que vous de connaître les résultats et de passer à l'action. Faites avec eux quelque chose d'utile, qui contribue à la réalisation de vos objectifs, pour entretenir la cohésion du groupe et maintenir le niveau d'engagement ;
- Commencez les travaux préparatoires. Si vous n'avez pas eu le temps d'appeler le responsable du lieu d'accueil pendant la phase de préparation de la demande, c'est le moment. Vous pouvez

aussi en profiter pour détailler le programme de l'excursion touristique que vous avez prévue, ou vous informer davantage sur les méthodes d'apprentissage non formel ;

- Comme le dit l'adage, c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Si vous prévoyez d'organiser un certain atelier pour la première fois, mettez ce temps à profit pour le répéter ou même pour l'essayer avec d'autres groupes de jeunes. Faites participer le groupe de jeunes local, leurs commentaires vous seront très précieux ;
- Maintenez le contact avec l'ensemble des partenaires et parties prenantes. Prenez de temps en temps des nouvelles de vos partenaires et, si vous avez impliqué d'autres intervenants locaux, contactez-les aussi régulièrement. Comme avec les jeunes, efforcez-vous de maintenir l'enthousiasme autour du projet pour faire patienter tout le monde ;
- Préparez un plan B ! Il faut toujours être optimiste, et si votre demande a bien été préparée il y a de fortes chances que votre projet soit approuvé. Mais dans le cas contraire, qu'allez-vous faire ? Soumettriez-vous une autre demande ? La prochaine sous-section présente des pistes de réflexion intéressantes.
- Et si votre demande est acceptée, félicitations ! Le début de cette extraordinaire activité est proche, le compte à rebours démarre.



## 2.19 ET SI LA DEMANDE N'EST PAS APPROUVÉE ?

Toutes les demandes ne sont pas approuvées, et il peut y avoir plusieurs raisons à cela. Rappelez-vous que l'évaluation des demandes se fait selon un système de points et que même si vous obtenez un bon score le résultat dépend aussi de celui des autres demandes. Il peut arriver que votre agence nationale dispose de moins de fonds pour la période concernée, ou qu'elle ait reçu plus de demandes que d'habitude. Dans certains cas, si votre projet n'est pas approuvé immédiatement, il peut être inscrit sur la liste de réserve. Si vous, votre groupe et vos partenaires le souhaitez, vous pouvez soumettre une nouvelle demande. Veillez simplement à disposer de suffisamment de temps pour cela si vous visez la prochaine date limite.

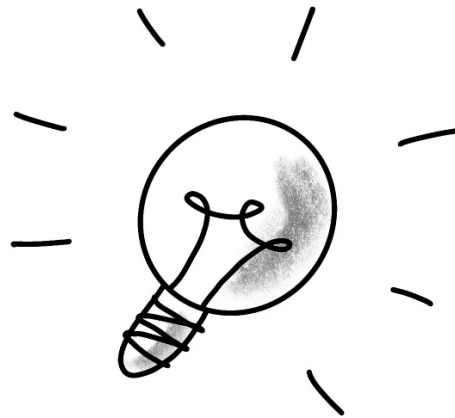
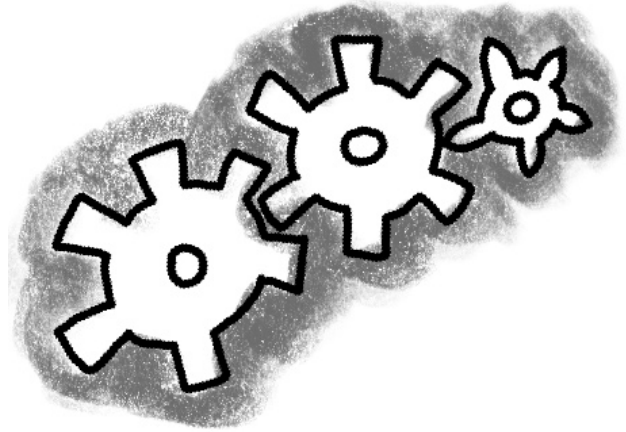
Ce sera bien sûr une grande déception, mais rappelez-vous que les choses ne se passent pas toujours comme on le voudrait. Tout rejet peut devenir une occasion d'apprendre, de prendre du recul et de progresser. En annonçant la nouvelle à votre groupe, expliquez bien que ce rejet peut avoir plusieurs raisons. Faites en sorte que les jeunes ne puissent pas considérer ce résultat comme un échec personnel. Il peut être judicieux d'organiser une réunion d'évaluation rassemblant tous les membres du groupe. C'est nettement préférable à un simple appel, un SMS ou un message sur une application de discussion. Il est important de leur donner l'occasion d'exprimer leur ressenti, quel qu'il soit : déception, sentiment d'échec, colère ou tout autre émotion négative. Ensuite, attirez leur attention sur les aspects positifs de la démarche et tous les progrès accomplis, qui ne seront pas perdus.

Les retours sur votre projet vous permettront d'avancer. Le comité d'évaluation de l'agence nationale vous enverra des commentaires détaillés portant sur tous les aspects importants de votre demande. Ils peuvent grandement vous aider à vous améliorer. Si vous souhaitez obtenir plus de précisions, n'hésitez pas à contacter directement votre agence nationale. Dans certains cas, vous pouvez même organiser une réunion

en personne, puis revenir avec les membres de votre groupe sur ce qui a été dit. Que reprenez-vous ? Que pouvez-vous faire pour tenir compte des remarques faites ? Essayez d'analyser attentivement chaque point et de le décomposer en petites actions concrètes qui permettront d'améliorer le projet si jamais vous décidez de soumettre une nouvelle demande portant sur la même idée.

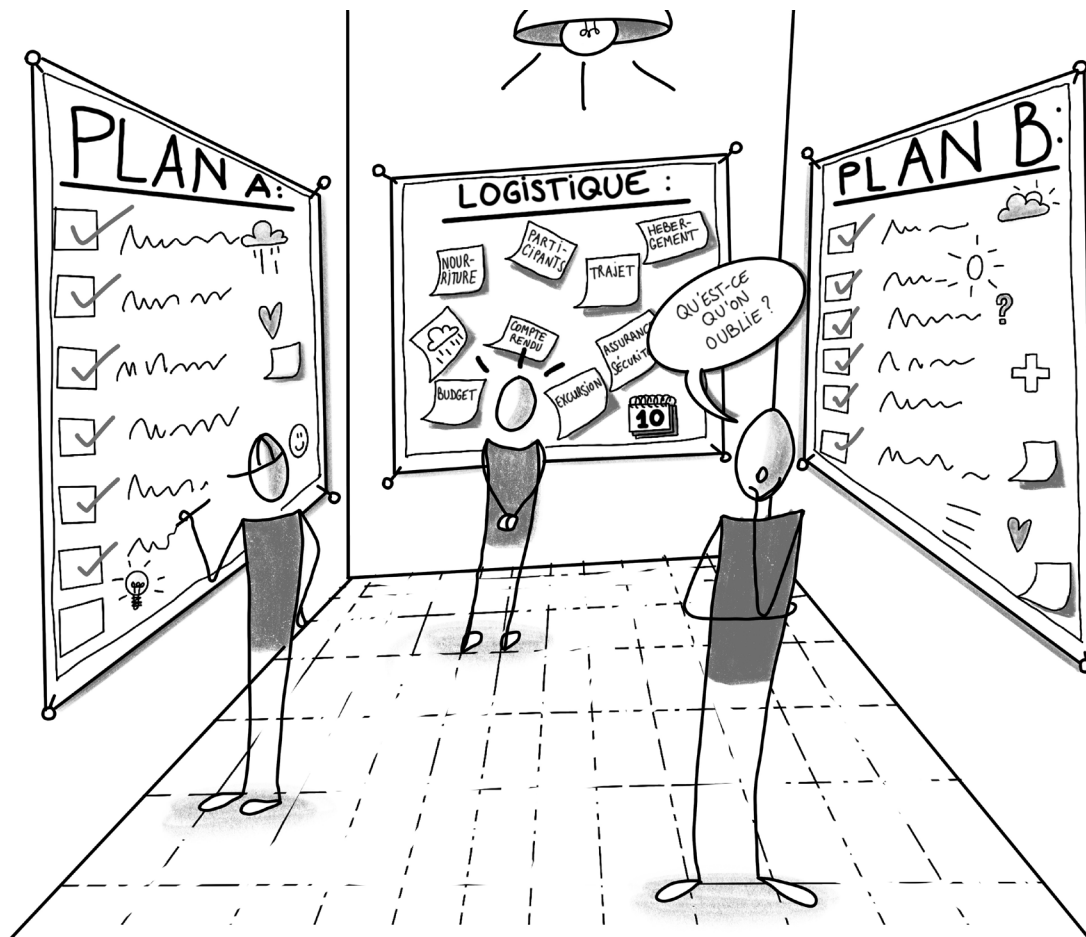
Vous devez aussi informer vos partenaires. Envoyez-leur un courrier électronique pour leur communiquer les résultats, sans oublier de les remercier pour leur coopération et leurs efforts. S'ils veulent savoir pourquoi le projet a été rejeté, indiquez-leur les raisons de la décision. Si vous envisagez de faire une nouvelle demande, demandez-leur ce qu'ils en pensent. Certains d'entre vous suivront, d'autres auront peut-être d'autres projets : ne le prenez pas personnellement et préparez-vous à passer à la suite. C'est l'un des avantages d'avoir un réseau élargi de partenaires. Reprenez la recherche et efforcez-vous de reconstituer un consortium solide et puissant.

Vous choisirez peut-être de ne pas soumettre de nouvelle demande, ou de chercher d'autres moyens de donner vie à votre idée, en intégralité ou en partie. Les partenaires du projet pourraient décider d'utiliser leurs propres fonds, de chercher d'autres sources de financement et/ou de mobiliser la communauté pour récolter les fonds nécessaires. Veillez à ce que ces autres solutions envisagées soient débattues avec l'ensemble des partenaires et des jeunes concernés.



# 03 PRÉPARATION

Alors comme ça, votre projet a été approuvé ?  
Et maintenant ? Il est temps de vous remettre au travail !





### 3.1 QUEL EST LE BON MOMENT POUR COMMENCER ?

Tout de suite ! En fonction de la durée de votre projet, et surtout de la date du début de l'activité d'échange, vous n'aurez peut-être pas beaucoup de temps pour vous préparer. Avez-vous inclus une visite préparatoire à votre demande ? Dans ce cas, et si elle vous a été accordée, c'est pendant cette visite que de nombreux détails de l'activité pourront être débattus et réglés. Sinon, vous devrez communiquer avec vos partenaires par d'autres moyens. Dans tous les cas, il vous reste encore beaucoup à faire.

### 3.2 PROCESSUS DE PRÉPARATION DES PARTENAIRES

Prévenez immédiatement vos partenaires de l'approbation de votre demande, pour que toutes les personnes concernées puissent noter les étapes suivantes dans leurs agendas. Rappelez les éléments fondamentaux : dates, lieu, taille du groupe, préparation nécessaire pour les chefs de groupe et les jeunes. Même si les jeunes doivent être impliqués dès le départ, les détails les concernant n'auront pas nécessairement été communiqués dans le cadre de la préparation de la demande. La composition du groupe peut avoir changé et certains partenaires ont peut-être l'habitude de former le groupe uniquement après l'approbation du projet. Quoi qu'il en soit, laissez à vos partenaires le temps nécessaire pour constituer ou consolider leurs groupes, réserver les moyens de transport, souscrire une assurance, organiser les réunions préparatoires avec leurs groupes, parachever leurs contributions au programme et déterminer ce qu'ils emporteront avec eux – mais aussi pour communiquer avec vous sur tous ces points. Des listes de vérification (contenant des tâches assorties de délais) peuvent aider tous les intervenants à rester sur la même longueur d'ondes et à faire leur part du travail préparatoire.

Si l'un de vos partenaires abandonne le projet après l'approbation de la demande, deux possibilités principales s'offrent à vous. Si vous avez assez de temps et si les autres partenaires sont d'accord, vous pouvez chercher un remplaçant et faire en sorte qu'il rattrape le processus

en cours de route, ce qui vous demandera sans doute un effort supplémentaire. Ou bien vous pouvez décider de ne pas le remplacer : dans ce cas, votre échange rassemblera moins de jeunes, à moins que vous n'invitez les autres organisations partenaires à convier plus de participants. Quel que soit votre choix, vous devez obtenir l'approbation de votre agence nationale.

Une fois les partenaires et les groupes consolidés, **réunissez les éléments suivants :**

- le nom, l'âge et coordonnées de tous les participants, chefs de groupe compris. Vous aurez peut-être intérêt à créer un formulaire (quelque chose de simple, comme un formulaire Google gratuit) pour recueillir toutes les informations au même endroit et les partager facilement. Attention toutefois à bien respecter les dispositions du RGPD concernant le traitement de données ;
- pour les jeunes de moins de 18 ans, l'autorisation des parents sous la forme d'un formulaire préparé à l'avance. Demandez aux parents de le signer et de vous le transmettre sous forme numérique ;
- pour tous les participants, une attestation d'assurance maladie ou de responsabilité personnelle. Ne prenez pas de risque et n'encouragez pas les autres à en prendre. Mieux vaut prévenir que guérir ;
- les informations relatives au voyage. Pour cela, fournissez en amont autant de détails que possible à vos partenaires : destination, correspondances, etc. Soyez précis. Ne supposez pas que tout le monde comprendra de la même façon ce que vous leur direz, même s'il s'agit de phrases simples telles que « l'activité commencera le... ». Rappelez la date et l'heure précises de l'arrivée sur le lieu de l'activité (ou à l'aéroport/la gare/l'arrêt de bus). Faites de même pour la date et l'arrivée du départ. Même s'il est prévu que tous les groupes se rejoignent directement sur le lieu de l'activité, il peut être utile pour vous de savoir quand et comment ils vont arriver dans le pays, pour réagir en cas de retard ou d'imprévu pendant leur trajet ;

- les informations relatives à une assistance supplémentaire ou à la prise en compte de besoins spécifiques, vitaux ou non : restrictions alimentaires, mobilité, traitements médicaux, etc. Mieux vaut ne pas découvrir ces choses-là au cours de l'activité ;
- tout ce qui contribuera au bon déroulement du programme : espace supplémentaire, matériel ou équipement dont les chefs de groupe ou les jeunes pourraient avoir besoin pour apporter leur contribution ;
- fixez une première date limite. Vous apprécierez sans doute de recevoir toutes ces informations avant ! Bien sûr, vous pourrez ensuite prolonger ce délai en cas de besoin, mais cela aidera vos interlocuteurs à hiérarchiser leurs tâches et à gérer leurs agendas ;
- important : y aura-t-il dans les groupes des jeunes nécessitant une attention spécifique en raison de leur milieu ou des opportunités moindres dont ils disposent ? Demandez à ce que tous les chefs de groupe soient informés en temps utile de ces cas de figure – en respectant bien entendu la confidentialité des personnes concernées. Cela peut avoir un effet décisif sur la préparation de votre projet.
- Organiser la restauration ;
- Prendre en charge la logistique : achat et mise à disposition du matériel, considérations pratiques diverses (transport sur place, occupation du temps libre, etc.) ;
- Gérer les relations publiques et la communication ;
- Lancer le processus Youthpass, en traitant notamment ses aspects techniques (jusqu'à la remise ultérieure des certificats) ;
- Imaginer des jeux et des activateurs stimulants.

Ce ne sont là que quelques exemples des tâches que les jeunes pourraient aimer prendre en charge à ce stade. La liste de vérification détaillée et la répartition des tâches dépendent de ce qui doit être fait dans le cadre précis de votre projet.

Comment gérer les abandons et les arrivées tardives de nouveaux participants ? Comme nous l'avons déjà dit, idéalement les groupes doivent être définitivement formés depuis le lancement du projet ou, au plus tard, au début de la phase de préparation. Mais le monde dans lequel nous vivons n'est pas toujours idéal. Si un participant abandonne le projet et doit être remplacé, ce qui signifie que quelqu'un rejoindra le groupe en cours de route, il est important de réattribuer les tâches. Veillez à ce que les nouveaux arrivants se sentent accueillis, et confiez-leur des responsabilités. Cela peut se révéler primordial pour les motiver à participer activement et pour les aider à trouver un intérêt à quelque chose qu'ils n'ont pas construit ou qu'ils ne s'étaient pas appropriés jusqu'alors.

Si quelqu'un quitte le groupe, évitez d'encourager une culture du jugement et du reproche, et ne laissez pas les participants dire du mal les uns des autres. Si certaines de ses tâches n'ont pas été achevées ou étaient en cours de réalisation au moment de son départ, organisez une réunion pour gérer cette situation et, dans la mesure du possible, répartir les responsabilités entre les autres membres. Lors de la prochaine réunion, essayez de parler de ce qui s'est passé et de ce qui a

### 3.3 PRÉPARER LE GROUPE D'ACCUEIL

Votre groupe (si c'est celui qui accueille l'échange) doit être constitué le premier car il y a de nombreuses tâches à effectuer en amont là où aura lieu l'activité. C'est le moment idéal pour dresser une nouvelle liste des tâches à accomplir et les répartir, afin que chacun sache ce qu'il doit faire et ce dont il est responsable.

#### Exemples de tâches préparatoires à répartir entre les membres de votre groupe de jeunes :

- Maintenir le contact avec les autres jeunes, organiser les déplacements et réunir les informations correspondantes ;
- Assurer la liaison avec le responsable du lieu d'hébergement ;



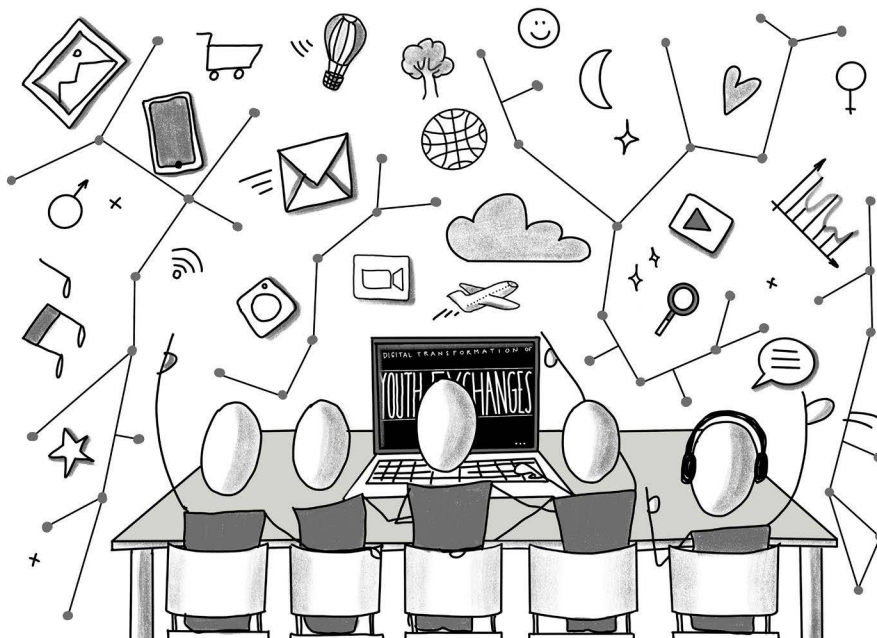
pu conduire cette personne à quitter le groupe pour éviter que cela se reproduise.

### 3.4 LES POSSIBILITÉS DES OUTILS NUMÉRIQUES : LE RÉSEAUTAGE ET L'APPRENTISSAGE PEUVENT COMMENCER TÔT

Non seulement les outils numériques facilitent le réseautage et la communication, mais ils peuvent aussi contribuer à un échange de jeunes en optimisant les occasions d'apprentissage avant, pendant et après l'activité. Pour insister sur l'apprentissage à long terme, vous pouvez vous appuyer sur un certain nombre d'outils numériques susceptibles de stimuler durablement l'intérêt des jeunes. Si vous êtes de nature ambitieuse, vous pouvez créer une formation interactive en ligne pour faciliter les apprentissages, à l'aide d'un programme d'apprentissage en ligne gratuit tel que Moodle ou Canvas. Les centres de ressources

SALTO proposent aux bénéficiaires du programme Erasmus+ dans le domaine de la jeunesse de mettre en place une formation sur la plateforme HOP, qui utilise le système Moodle. Vous pouvez également créer des tâches et des exercices grâce à des programmes ou applications comme ActionBound ou Kahoot, ou encore mettre à profit les réseaux sociaux pour poser des questions intéressantes ou déclencher un débat entre les participants. Ces méthodes ont aussi l'avantage de renforcer les compétences numériques des jeunes, ce qui correspond aux priorités d'Erasmus+.

Pour choisir les plateformes et les outils en ligne que vous utiliserez, prenez en compte la protection des données (voir la section Protection, santé et sécurité des participants dans le chapitre 4). Il est aussi préférable que toute la communication entre les chefs de groupe et les jeunes ne passe pas par la même plateforme. Certaines informations sensibles doivent parfois être transmises aux chefs de groupe, par exemple au sujet du cadre de vie ou des besoins particuliers de certains



jeunes, et il est important de disposer pour cela de canaux de communication dédiés. Vous avez déjà établi de tels canaux au cours des phases précédentes du projet. Mieux vaut les conserver et en réserver d'autres à la socialisation, au réseautage et à la consolidation des groupes. Des plateformes intégrées, associées à des systèmes de partage de fichiers, peuvent être utiles pour le projet et la communication autour des tâches à accomplir. Elles complètent judicieusement la communication formelle par courrier électronique.

### 3.5 LIEU(X) ET LOGISTIQUE

Vous avez sans doute déjà abordé la question de l'hébergement pendant les phases d'exploration ou de planification. Les organisateurs choisissent souvent de réserver des places dans une auberge de jeunesse ou un hôtel à petits prix, mais vous avez d'autres possibilités. Comme nous l'avons déjà dit, vous pouvez occuper un gymnase transformé en dortoir, camper ou dormir chez l'habitant. Dans le cadre d'un de ces programmes,

le Service de la jeunesse du Conseil de l'Europe a sélectionné plusieurs centres pour les jeunes à travers l'Europe. N'hésitez pas à consulter cette liste si vous souhaitez que votre groupe soit accueilli dans un lieu dont la qualité a été vérifiée. Si vous ne trouvez pas de places ou si les tarifs proposés dépassent votre budget, faites preuve de créativité et mobilisez vos contacts dans la communauté locale. Une fois le lieu d'hébergement confirmé, la répartition des chambres doit être décidée en concertation avec les chefs de groupe et selon les préférences des jeunes. Elle peut être faite en fonction du genre, de l'âge ou d'un autre critère pertinent. Mieux vaut toutefois éviter de répartir les participants par pays : il est plus intéressant que les groupes se mélangent autant que possible au cours du séjour, cela favorisera les contacts entre des jeunes de différents horizons.

C'est aussi le moment de vérifier que le ou les lieux choisis sont adéquats, d'organiser la restauration en

tenant compte des éventuelles restrictions alimentaires des participants et de confirmer le planning des arrivées et des départs, en prévoyant des navettes si nécessaire. Pour la gestion des arrivées, vous avez là encore plusieurs possibilités. Vous pouvez demander à chaque groupe de vous rejoindre directement sur place par ses propres moyens, ou bien organiser une navette pour faire venir tous les groupes en même temps, par exemple en louant un bus. Cette décision aura des répercussions sur le budget consacré aux déplacements – dans le premier cas, chaque groupe gère ses frais de transport séparément, dans le second vous pouvez payer la location du bus puis diviser le montant total par le nombre de participants. Assurez-vous que les lieux choisis correspondent bien à vos critères : quelles sont les salles de réunion qui peuvent être utilisées, et quand ? Y a-t-il suffisamment de douches et de toilettes, de l'eau chaude, des salles communes propices à la socialisation des participants et des espaces verts à proximité ? Quel est l'état des chambres ? Quand devez-vous régler la facture ? Toutes ces informations pratiques doivent être envoyées aux jeunes et aux chefs de groupe, de même que la version préliminaire du programme. Ces documents peuvent être également transmis aux parents et représentants légaux en cas de besoin. Prenez également le temps de finaliser le choix du matériel et des équipements nécessaires au bon déroulement du programme.

### 3.6 RÉVISION ÉVENTUELLE DU PROGRAMME

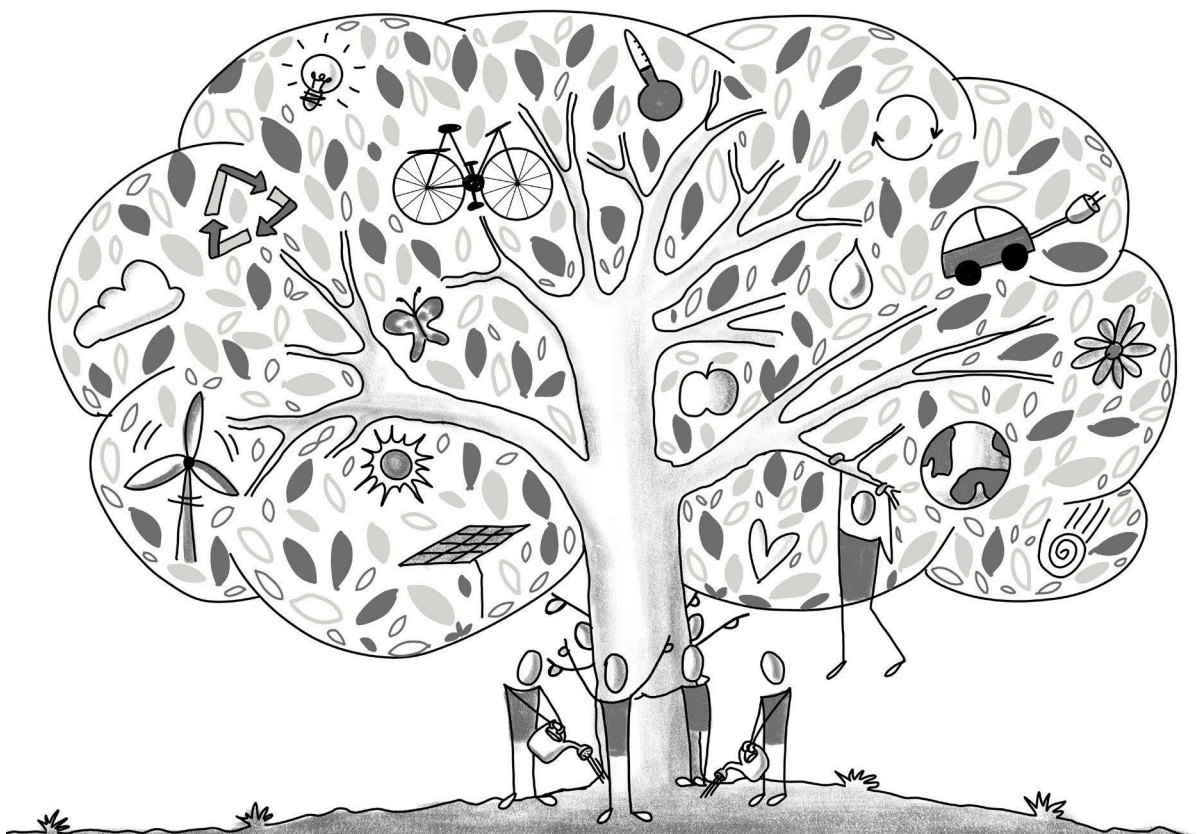
Réexaminez le programme établi pendant la phase de planification et demandez-vous s'il convient de le modifier pour prendre en compte d'éventuels changements. Le programme et l'emploi du temps ne doivent pas être gravés dans le marbre, laissez-vous une marge de manœuvre. Les choses peuvent évoluer rapidement au cours de l'activité, et dans l'apprentissage non formel en général. Si une session est trop fatigante, si la météo ne permet pas de réaliser comme prévu une activité à l'extérieur ou si le groupe est épuisé, rien ne vous empêche de décaler le programme d'une heure ou deux, ou de laisser tout le

monde se détendre et reprendre des forces. Tant que cette décision est conjointe et justifiée en toute transparence, personne ne remettra en cause la bonne gestion du processus. Cette souplesse nécessaire doit également se refléter dans l'organisation de la logistique.

### 3.7 INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ

On assiste depuis quelques années au développement rapide de la conscience environnementale et à la multiplication des inquiétudes liées au changement climatique. De nombreux jeunes sont particulièrement préoccupés par la situation actuelle et ne veulent pas rester inactifs. Dans le cadre du programme Erasmus+,

les échanges de jeunes doivent promouvoir la durabilité et renforcer la compréhension de ce sujet par les participants. Ce double objectif peut être atteint en abordant la question avec les jeunes, mais aussi en appliquant pendant l'échange des pratiques de réduction ou de compensation de l'empreinte environnementale liée à l'organisation même d'activités de mobilité. Quelques exemples parmi d'autres : privilégiez le recyclage, les matériaux respectueux de l'environnement et les moyens de transport durables, et limitez la consommation d'eau et d'électricité, les impressions et l'utilisation de plastique ou de couverts jetables.



### 3.8 PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES, COFINANCEMENT ET MÉDIAS

Le plan de financement a déjà été préparé et, puisque le projet a été approuvé, vous devez avoir une idée du budget dont vous disposerez. Vous pouvez donc commencer à prendre des dispositions concrètes pour obtenir des fonds supplémentaires. Les possibilités de cofinancement et de recours à des donateurs ont déjà été évoquées dans le chapitre 2. L'heure est maintenant venue de déployer ce que vous aviez prévu en matière de communication, de négociation et de levée de fonds.

Informez votre communauté locale que l'échange de jeunes approche ! Vous pouvez maximiser l'impact de votre campagne de communication en vous adressant aux médias d'information locaux – journaux

(imprimés ou en version numérique), agences de presse, sites Internet, stations de radio et de télévision, etc. Dressez-en la liste. Ne sabotez pas votre propre plan de communication en vous disant que votre projet ne les intéressera pas. Le seul moyen de le savoir, c'est de vous lancer. Votre mission consiste à faire connaître votre projet, la leur est de s'y intéresser.

Rédigez un communiqué de presse simple et efficace. Si vous ne savez pas comment vous y prendre, de nombreux exemples sont disponibles en ligne<sup>4</sup>. Pour faire un bon communiqué de presse, l'important est de répondre aux six questions fondamentales : qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. Cela suffit ! Inutile de raconter toute l'histoire de l'Europe.

**Un communiqué de presse simple doit comprendre :**

→ **Toutes les informations essentielles :**

*« L'association de jeunesse Unicorns Together, créée en 2015, accueille pour la deuxième fois un échange de jeunes européens à XYZ, du 18 au 25 juin 2022. Vingt-huit jeunes originaires d'Albanie, de Finlande, d'Irlande, d'Italie et de Roumanie vont passer ensemble une semaine riche en activités et en débats intenses et stimulants sur le thème du bien-être et de la préservation de la santé dans nos communautés. »*

→ **Quelques détails supplémentaires :**

*« Cet échange de jeunes est cofinancé par le programme européen Erasmus+ qui a permis à plus de 3 millions de jeunes d'étudier et d'apprendre à l'étranger depuis 1994. »*

→ **Une invitation :**

*« Dans ce cadre, un événement ouvert à tous sera organisé l'après-midi du 23 juin. Il commencera par un pique-nique dans le parc municipal. N'hésitez pas à venir déjeuner avec nous. Les jeunes seront ravis de partager les fruits de leur réflexion avec vous, le tout dans une chaleureuse ambiance musicale. »*

Envoyez votre communiqué de presse à tous les interlocuteurs figurant sur votre liste. Si vous n'habitez pas dans une ville très animée où les événements de ce type sont fréquents, il y a de grandes chances qu'il ne passe pas inaperçu. Après tout, on n'a pas tous les jours la chance d'assister à une manifestation dédiée à la jeunesse européenne. Précisez que vous aimeriez connaître la date de publication du communiqué. Assurez une veille des médias en question, pour observer les réactions et recueillir toutes les mentions de votre projet. Ce sera une source de fierté pour tout le monde et cela vous servira pour le rapport final, comme preuve de la qualité de votre travail.

N'oubliez pas de communiquer sur les réseaux sociaux, en particulier si votre organisation et celles de vos partenaires sont établies depuis longtemps et sont actives sur ces plateformes : cela renforcera la visibilité de votre projet. Si votre organisation n'est pas très présente sur les réseaux sociaux, l'accueil d'un projet européen est une excellente occasion de changer cela. Pour communiquer et gagner en visibilité, vous devrez peut-être créer un compte sur Facebook, Twitter et Instagram. Vous pourrez peut-être aussi envisager de publier régulièrement des informations concernant le projet sur un blog gratuit hébergé par Wordpress ou Medium.

Puisque Erasmus+ fonctionne grâce à des fonds européens, n'oubliez pas de promouvoir la visibilité du programme et de l'UE<sup>5</sup>.

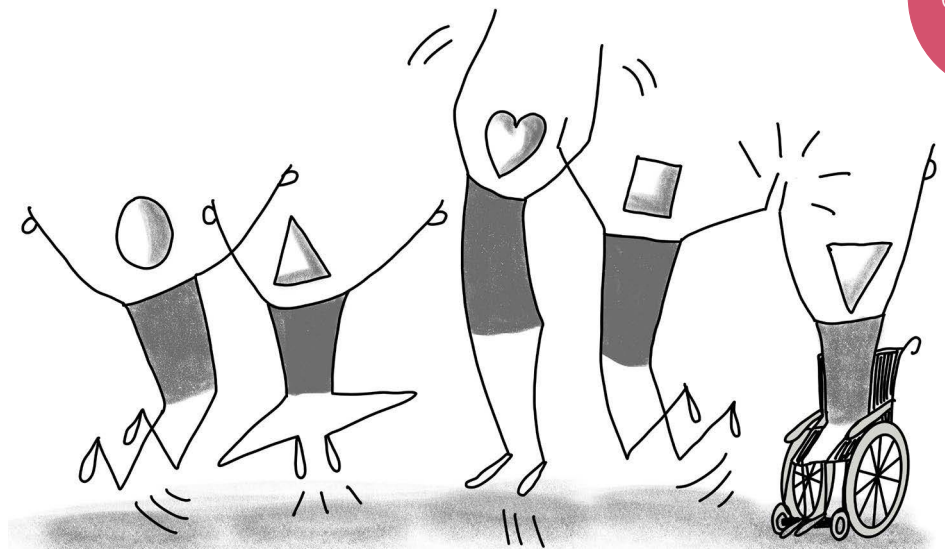
### 3.9 ACCUEILLIR (ENCORE PLUS) LA DIVERSITÉ

La diversité a déjà été mentionnée dans le chapitre 1, dans la section portant sur la participation de jeunes ayant moins d'opportunités. Toutefois, la création d'un environnement inclusif ne doit pas être un objectif uniquement recherché lorsqu'un participant ou

un chef de groupe fait état de besoins supplémentaires liés à l'appartenance à un milieu défavorisé. Chaque participant a des besoins qui dépendent de son cadre de vie et de ses caractéristiques. Il est donc important d'entretenir un dialogue ouvert et franc sur ces besoins, en encourageant des discussions positives.

L'activité d'échange prévue constituera pour les jeunes une occasion nouvelle de se confronter à la diversité : en effet, plusieurs personnes issues de milieux différents vont cohabiter pendant plusieurs jours. La diversité n'est pas qu'une affaire de nationalité. Elle englobe de multiples différences : opinions politiques, goûts musicaux, équipes de football favorites, etc.

Respecter la diversité, c'est laisser une place au pluralisme des idées et des attitudes. Un échange de jeunes est une occasion de vivre cette diversité, en particulier pendant l'activité proprement dite, toujours très intense. Il est important de reconnaître les difficultés que cela peut poser, mais aussi de mettre en place un environnement qui fait de la diversité un vecteur d'apprentissage et de développement. Les principaux aspects de l'apprentissage interculturel sont traités dans le chapitre 4.



<sup>5</sup> Pour en savoir plus sur l'identité visuelle et le logo du programme, rendez-vous ici : [https://www.eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity\\_fr](https://www.eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity_fr).



### 3.10 CONSIDÉRATIONS PRATIQUES À PRENDRE EN COMPTE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES JEUNES

Pour répondre aux besoins des jeunes, la préparation et l'adaptabilité sont deux facteurs essentiels. Assurez-vous de connaître les besoins des personnes que vous allez accueillir. Le plus souvent, les difficultés découlent du fait que ces personnes n'ont pas indiqué quels étaient leurs besoins, pour diverses raisons. Les solutions apportées sont donc réactives plutôt que proactives.

Recueillez à l'avance tous les renseignements utiles auprès des jeunes (en respectant bien entendu le principe de confidentialité) : milieu, mode de vie, besoins à prendre en compte, etc. N'hésitez pas à en parler aux autres chefs de groupe pour obtenir d'autres informations que les jeunes n'auraient pas jugé pertinentes.

N'hésitez pas à ajouter au formulaire d'inscription un certain nombre de cases à cocher pour signaler les besoins particuliers (restrictions alimentaires, besoin de calme, besoin d'une chambre de plain-pied ou non mixte, etc.) et un encadré laissant aux jeunes la possibilité de fournir toute autre information utile. Cela peut les aider à s'interroger sur leurs différents besoins, tout en montrant bien que l'inclusion fait partie intégrante du processus de préparation et n'est pas accessoire. Donnez aussi aux participants la possibilité d'indiquer leur genre (féminin, masculin ou non binaire).

Abordez les besoins spécifiques des membres de votre groupe avec les responsables du lieu d'accueil et les personnes chargées de la restauration. Assurez-vous notamment que les restrictions élémentaires de chacun sont connues et bien comprises. Attention notamment à ne pas faire de suppositions : des termes comme « régime végétarien », « intolérance au lactose » et « régime sans gluten » peuvent avoir des significations différentes selon les personnes concernées.

Si votre équipe ou les chefs de groupe ne maîtrisent pas une question spécifique, faites preuve de franchise et entamez un dialogue ouvert. Par exemple, il peut être difficile d'aborder les problèmes de santé, le handicap,

les troubles mentaux, l'orientation sexuelle ou la situation politique dans le pays des participants. Pour être traités correctement, la plupart de ces sujets nécessitent une formation longue et ciblée. Signalez vos préoccupations aux autres chefs de groupe et invitez les jeunes – ou, le cas échéant, leurs parents ou représentants légaux – à prendre part à la conversation. Vous pouvez aussi faire appel à l'expertise de professionnels ou d'organisations spécialisées.

### 3.11 PROTECTION, SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PARTICIPANTS

La protection, la santé et la sécurité des participants sont des aspects importants du programme Erasmus+. Il s'agit de préserver leur sécurité non seulement physique mais aussi émotionnelle. La plupart du temps, l'accent est mis sur la première : sécurisation du lieu de l'activité, souscription d'une assurance maladie obligatoire pour tous les participants, prise en compte des restrictions alimentaires, etc. Il convient toutefois de ne pas négliger la sécurité émotionnelle, tout aussi importante. Le voyage à l'étranger, l'éloignement de la famille, la rencontre d'un grand nombre de personnes de pays différents, la communication dans une langue étrangère et dans un environnement nouveau ou encore les discussions sur des sujets sensibles peuvent être des sources de stress et, sans le soutien approprié, peuvent avoir des conséquences graves. La protection, la santé et la sécurité doivent être traitées de manière globale. Il est donc recommandé de veiller à ce que tous les aspects d'un échange de jeunes de qualité soient mûrement réfléchis, de réaliser une évaluation des risques et de mettre en place des procédures visant à limiter les risques potentiels et à prévoir les réponses appropriées.

L'évaluation des risques est un outil essentiel pour connaître et gérer les risques potentiels, en fonction de leur probabilité (sur une échelle allant de « très improbable » à « très probable ») et de leur impact (sur une échelle allant de « négligeable » à « grave »). Elle doit couvrir les aspects pratiques (comme ceux liés au voyage) mais aussi les questions relatives à la gestion



des émotions et au soutien (si les participants ont le mal du pays ou sont confrontés à un choc des cultures, par exemple). Des mesures permettant de réduire la probabilité et/ou l'impact de certains risques doivent être identifiées, ainsi que des moyens de gérer ces situations à l'avance. Lors de votre visite du lieu, évaluez aussi les risques liés à l'environnement – proximité d'un lac, insectes, fort ensoleillement, trafic routier important, accès possible à des bars – et déterminez comment y faire face en établissant des procédures d'urgence claires. Repérez le centre médical le plus proche, dans lequel vous pourrez vous rendre en cas d'urgence, et assurez-vous de disposer d'une trousse de premiers secours. Parmi les chefs de groupe, quelques-uns au moins doivent avoir obtenu leur brevet de secourisme.

Il est essentiel que les membres du consortium s'accordent sur des stratégies communes – les différences entre les pays doivent être prises en compte, notamment en ce qui concerne les termes des politiques et des procédures. Tous les partenaires doivent connaître les législations de leurs pays respectifs, afin de les partager pour élaborer une stratégie commune.

### 3.11.1 Sécurité et protection des mineurs

Dans le contexte du travail de jeunesse, et donc des échanges de jeunes, toutes les personnes de moins de 18 ans sont considérées comme mineures. Même si vous autorisez des jeunes de moins de 18 ans à prendre activement des décisions et à assumer des responsabilités, aux yeux de la loi ce sont encore des enfants. Cela signifie que vous devez impérativement obtenir l'autorisation de leurs parents ou représentants légaux, et que les chefs de groupe agissent *in loco parentis* : en d'autres termes, ils sont légalement responsables des jeunes. Ils doivent donc veiller en tout temps au bien-être et à la sécurité de tous les mineurs qui leur sont confiés.

L'approche en matière de protection, de santé et de sécurité des jeunes varie d'un pays à l'autre. Certains pays ont établi des directives et des politiques claires, qui rendent notamment obligatoire la vérification des antécédents de toutes les personnes travaillant auprès des jeunes. Dans d'autres, des telles dispositions n'existent pas. Certains textes de loi régissent les séjours des jeunes à l'étranger. Les lois et politiques nationales peuvent être les plus pertinentes pour le pays d'accueil, mais n'oubliez pas que certaines règles s'appliquent quel que soit le lieu

de l'activité. Outre la législation nationale, il existe des politiques portant sur le travail de jeunesse au niveau organisationnel. Par exemple, certaines organisations ont adopté une politique « zéro alcool ».

L'âge du consentement et l'âge légal pour consommer de l'alcool peuvent constituer des difficultés dans le cadre d'un échange de jeunes, car les dispositions juridiques peuvent être différentes dans le pays d'origine et le pays d'accueil. Dans un tel cas, il est préférable d'appliquer la limite la plus élevée. En pratique, cela signifie que si un groupe de jeunes vient d'un pays où l'âge légal pour consommer de l'alcool est de 18 ans, ce sera la limite retenue même si l'échange a lieu

dans un pays où l'âge légal est fixé à 16 ans. Le même principe vaut pour l'âge du consentement. Pendant l'activité d'échange, vous devrez peut-être convenir d'une politique spécifique relative à la consommation d'alcool, quel que soit l'âge des participants. Demandez-vous quel serait l'impact sur les mineurs de la consommation d'alcool par des majeurs.

Pour protéger les deux parties, il est recommandé qu'un chef de groupe ne soit jamais seul avec un mineur. Ils doivent en tout temps pouvoir être vus et entendus par un autre adulte. Si la situation impose qu'un jeune se retrouve seul avec un chef de groupe, ce dernier doit obtenir l'accord d'un autre adulte qui sait ce qu'ils vont faire et combien de temps cela va durer.

### 3.11.2 Documents nécessaires

La gestion des documents est souvent l'une des tâches les plus rébarbatives, mais certaines choses sont indispensables pour que tout se passe dans un cadre sûr et protecteur.

Des exemplaires imprimés et numériques de divers documents doivent être remis aux organisateurs de l'échange de jeunes. **Les principaux sont :**

→ La carte européenne d'assurance maladie (pour les participants venant de pays qui l'ont adoptée) et une attestation mentionnant :

- l'assurance voyage (couvrant aussi les bagages perdus ou endommagés) ;
- la responsabilité civile (y compris, le cas échéant, l'assurance responsabilité professionnelle ou l'assurance responsabilité) ;
- l'assurance contre les accidents et les maladies graves (y compris en cas d'incapacité permanente ou temporaire) ;
- l'assurance décès (couvrant le rapatriement en cas de projets réalisés à l'étranger) ;

→ L'autorisation préalable des parents ou représentants légaux, pour les participants âgés de moins de 18 ans.

→ La fiche de renseignements médicaux ;

→ Les titres de transport ;

→ La copie de la carte d'identité ou du passeport de chaque participant ;

→ Les coordonnées des personnes à prévenir en cas d'urgence.

### 3.11.3 Protection des données

Les échanges de jeunes sont tenus de respecter le règlement général de l'UE sur la protection des données (RGPD), qui est entré en vigueur en 2018. Selon les dispositions de ce texte réglementaire très complet, les données à caractère personnel peuvent uniquement être traitées pour la finalité spécifique à laquelle la personne concernée a consenti en fournissant ces données, et doivent être supprimées dès lors qu'elles ont rempli leur fonction. Cela vaut tout particulièrement pour les données sensibles : informations sur l'état de santé, les restrictions alimentaires, les croyances religieuses ou l'identité sexuelle, par exemple. L'organisation de coordination et les chefs de groupe doivent uniquement chercher à obtenir les informations nécessaires et utiles pour le bon déroulement de l'activité, et celles-ci doivent uniquement être communiquées à ceux qui ont besoin de les connaître, avec le consentement de la personne concernée. Les coordonnées des participants ne doivent pas être



transmises aux autres participants sans autorisation préalable. Préparez un formulaire d'autorisation pour la diffusion de photos et de vidéos, pour que les jeunes puissent accepter ou refuser que leur image soit utilisée en ligne ou sur des supports de communication. Pour les mineurs de moins de 18 ans, celui-ci doit être signé par les parents ou représentants légaux.

### 3.11.4 Les imprévus sont inévitables, quelque chose va aller de travers

Même avec la meilleure préparation qui soit, sachez que certaines choses ne vont pas se passer comme prévu : un groupe ne parviendra pas à rassembler tous ses membres, un participant tombera malade à la dernière minute, etc. En dépit de tous vos efforts, vous ne pourrez rien faire pour éviter cela. Toutefois, si toutes les étapes de la préparation ont été effectuées avec soin, vous aurez sans doute sous la main une solution pour éviter de trop chambouler le projet ou de perturber les participants.

## 3.12 L'ACTIVITÉ EST VRAIMENT SUR LE POINT DE COMMENCER !

Si vous avez préparé des listes de vérification, le moment est venu de vous en servir.

### Quelques points à vérifier une dernière fois :

- **Savez-vous quand et comment tous les participants vont arriver sur place ?** Les informations sont-elles claires et compréhensibles, savez-vous vraiment quand ils doivent arriver, et où exactement ? Avez-vous convenu du mode de transport ? Avez-vous convenu du point de rendez-vous ? Est-ce que tout le monde sait comment s'y rendre ?
- **Est-ce que tout est prêt sur le lieu d'hébergement ?** À quand votre dernière visite remonte-t-elle ? Avez-vous pu faire le point avec le responsable par téléphone dernièrement ? Certaines choses ont peut-être changé. Mieux vaut éviter les surprises de dernière minute ;

- **Les repas ont-ils été livrés ?** Les consignes relatives aux restrictions alimentaires ont-elles bien été comprises ? Une inspection sur place pour vérifier les derniers détails peut être utile, dans la mesure où l'alimentation est un sujet sensible et où toute allergie peut avoir des conséquences graves ;
- **Certains participants ont-ils des problèmes médicaux ?** Avez-vous une trousse de secours ? Quelle est la procédure à suivre en cas d'accident ? Assurez-vous de connaître l'état de santé des participants pour être prêt à réagir rapidement. Avez-vous recueilli les coordonnées des personnes à contacter en cas d'urgence ? ;
- **Tout le matériel nécessaire a-t-il bien été acheté ?** (ce qu'il faut pour mener à bien le programme, mais aussi tout le reste : fournitures de bureau, papier toilette, savon, biscuits, sachets de thé, etc.).

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous saurez que la survie du groupe est assurée : tout le monde sera bien nourri et logé. Vous pouvez ensuite passer à votre **liste de priorités** :

- Le programme est-il vraiment « parfaitement prêt » ? Chaque session a-t-elle bien été préparée ? Faites le point avec les partenaires sur leurs contributions respectives ;
- Les événements communautaires locaux sont-ils prêts ? Vérifiez-en tous les détails ;
- Les communiqués de presse ont-ils été diffusés ? Les informations pertinentes figurent-elles sur les sites Internet de chaque partenaire ? Ont-elles été publiées sur les réseaux sociaux ? Une veille médiatique est-elle assurée ? ;
- Vérifiez au moins une fois de plus toutes les informations relatives au voyage et aux arrivées. Est-ce que tout le monde répond à l'appel ?

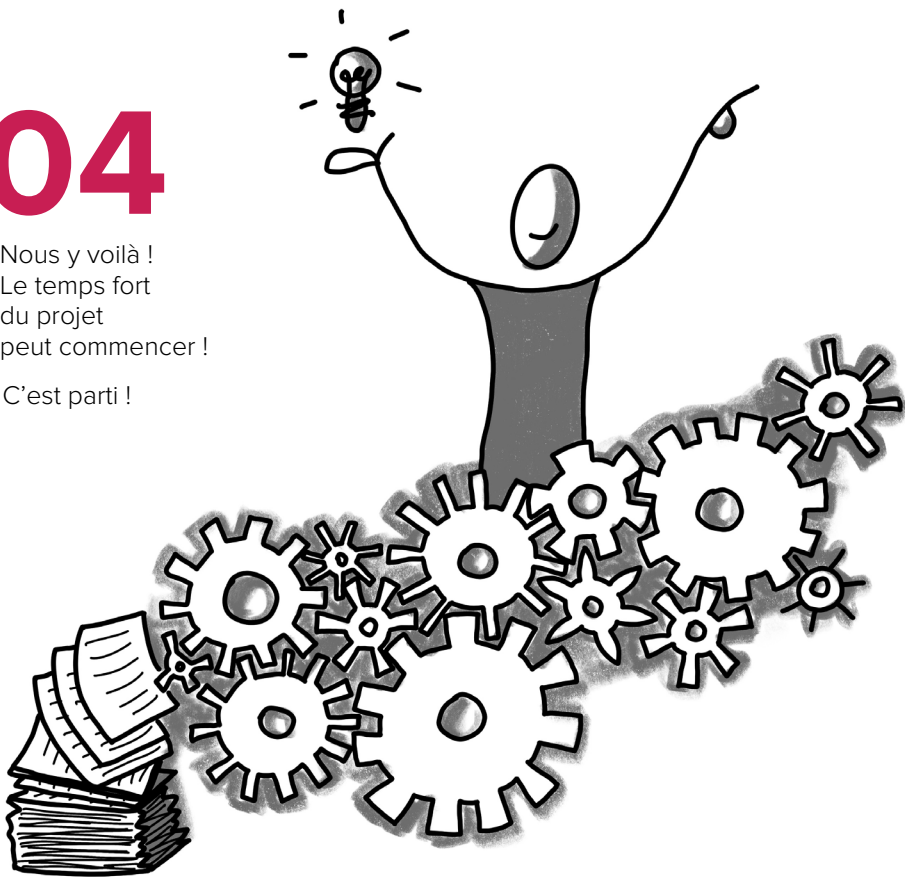
**Alors ça y est, l'activité peut commencer !**

# EXÉCUTION

## 04

Nous y voilà !  
Le temps fort  
du projet  
peut commencer !

C'est parti !



## 4.1 GESTION DES TRAJETS ET DES ARRIVÉES

Le trajet jusqu'au lieu de l'activité marque le début de l'étape la plus périlleuse de l'échange pour les jeunes des groupes partenaires qui vont arriver dans votre pays et découvrir un nouvel environnement. Pour certains, ce sera peut-être leur premier voyage à l'étranger. La sécurité de tous doit être une priorité. Il convient donc de privilégier les modes de transport collectif. Ils permettent de réduire les coûts, et la sécurité est principalement assurée par l'entreprise qui fournit le service, laquelle dispose de personnel dûment formé et de l'assurance appropriée. Le trajet lui-même et tout ce qu'il implique en amont et en aval – choix d'un itinéraire, achat des titres de transport, préparation des bagages, arrivée à la gare ou à l'aéroport dans les temps, règlement des questions administratives, vérification des procédures de sécurité, gestion des retards éventuels, du mal des transports ou de la peur de l'avion et découverte d'un lieu totalement nouveau et inconnu – peuvent être enthousiasmants, mais aussi fatigants et stressants. Les participants auront peut-être besoin d'un peu de temps pour reprendre leurs esprits à leur arrivée. Mieux vaut ne pas commencer le programme trop tôt ou trop brusquement. D'autre part, c'est un moment que les jeunes attendent depuis longtemps. En les faisant patienter trop longtemps, vous risquez de voir retomber une partie de leur enthousiasme. En règle générale, il est préférable d'attendre que tout le monde soit arrivé pour prendre des décisions ou lancer des activités qui concernent l'ensemble des participants.

## 4.2. OH NON ! QUE FAIRE SI QUELQU'UN NE VIENT PAS ?

Même si votre projet est parfaitement préparé, vous n'êtes pas à l'abri d'un changement de dernière minute. Il est possible qu'un partenaire ne parvienne pas à réunir suffisamment de participants, qu'un jeune tombe malade ou que d'autres problèmes imprévus l'empêchent de prendre part à l'activité. Non seulement

c'est malheureux, mais cela peut également avoir des répercussions pratiques sur le projet et son budget.

Vous pouvez contacter votre agence nationale, décrire la situation et demander conseil. Tant que les jeunes et les chefs de groupe sont en nombre suffisant pour que l'échange de jeunes soit éligible, tout va bien. Si le nombre minimal de participants n'est pas atteint, il y a deux possibilités : soit le groupe concerné est exclu (car il ne peut pas être couvert par la subvention), soit l'échange est annulé. Voilà pourquoi il vaut toujours mieux convier au moins un participant de plus que le minimum requis, et prévoir un remplaçant pour chaque chef de groupe. Ainsi, en cas de problème, le projet dans son ensemble n'est pas remis en cause.

## 4.3 LA DYNAMIQUE DE GROUPE

L'évolution et la dynamique du groupe sont des éléments importants tout au long de l'échange de jeunes. Plusieurs processus entrent en jeu simultanément. Votre groupe, c'est-à-dire le groupe d'accueil, a commencé à se former dès la mise en commun des premières idées. Avec un peu de chance, ces membres auront déjà apaisé les éventuelles tensions, créé des liens et mis en place une coopération efficace pendant la préparation de l'activité. Ils pourront donc collaborer plus efficacement avec les autres groupes. À l'issue de l'activité, ils continueront à travailler ensemble et le groupe se dispersera petit à petit après la conclusion du projet et le partage des résultats.

En parallèle, des processus similaires se déroulent dans les autres groupes mais, puisque leur préparation a été différente – et sans doute plus courte si vos partenaires ont sélectionné les participants plus tardivement –, la dynamique entre leurs membres ne sera pas la même. Il est d'ailleurs possible qu'aucun esprit de groupe n'ait encore émergé entre eux. Cela viendra peut-être plus tard, une fois l'activité lancée : les jeunes originaires du même pays ont tendance à se soutenir mutuellement au début, et même les groupes qui ne sont pas particulièrement soudés au départ finissent par se consolider. Ce processus est tout à fait normal, mais il est important d'encourager

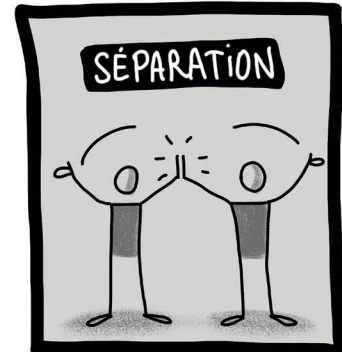
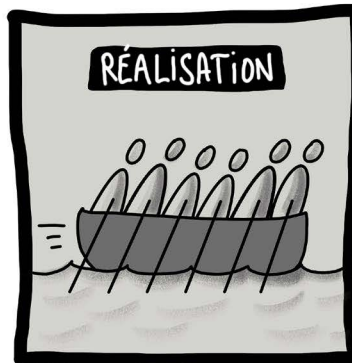
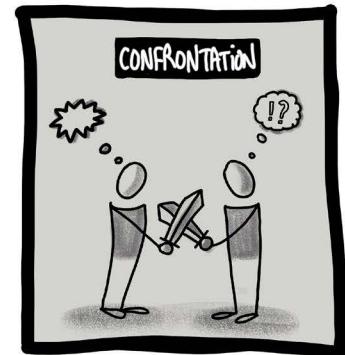
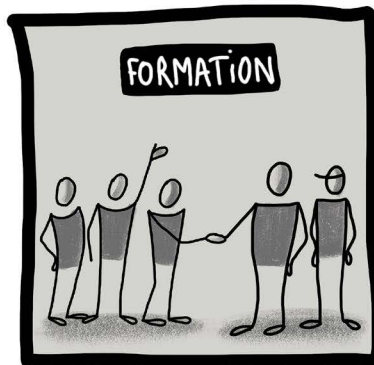
gentiment les jeunes à s'ouvrir et à communiquer avec les membres des autres groupes. Tout cela vaut aussi pour le groupe des chefs responsables de l'échange, au sein duquel vous jouez un rôle clé en tant que représentant de l'organisation d'accueil.

recommandation s'applique dès le départ, mais une attention particulière doit être accordée à ce point pendant l'activité, qui réunit des groupes issus de différents pays. Tous les processus de formation d'un groupe seront d'autant plus intenses pendant cette période où les jeunes seront ensemble et en dehors de leurs cadres habituels.

#### 4.4 LES PHASES DU DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE

L'apprentissage non formel s'appuie beaucoup sur le groupe, qui est une de ses principales sources. Il est important de prendre en considération les différentes étapes du développement d'un groupe. Cette

### ETAPES du DEVELOPPEMENT d'un GROUPE



## On distingue cinq étapes du développement d'un groupe ou d'une équipe :

- **Formation** : les premiers liens se créent, mais les participants restent polis et ne communiquent pas les uns avec les autres sur un plan plus personnel ;
- **Confrontation** : les participants font connaissance, des alliances se forment, des tensions et des désaccords émergent, des disputes éclatent ;
- **Normalisation** : les participants apprennent petit à petit à interagir les uns avec les autres, adoptent des règles de fonctionnement de base, apprennent à gérer les conflits de manière constructive et trouvent leur place/rôle ;
- **Réalisation** : le groupe a développé une vision commune, établi un objectif commun. Les jeunes s'affirment les uns par rapport aux autres et sont à leur meilleur niveau ;
- **Séparation** : c'est le moment des adieux, le groupe est prêt à se séparer sans difficultés et les participants vont continuer leur route.

Compte tenu de ce qui précède, vous devez investir dans la création d'une dynamique de groupe constructive pour optimiser l'apprentissage tout au long de l'échange et en particulier pendant l'activité, en soutenant les différents processus au fil des différentes phases. Pendant la phase de formation, l'accent doit être mis sur des activités permettant aux jeunes de faire connaissance et d'être à l'aise les uns avec les autres. La logique voudrait que l'on souhaite une phase de confrontation la plus courte possible, mais de fait elle permet d'apaiser les tensions et de dépasser une politesse superficielle, pour tirer de précieux enseignements. Assurez-vous toutefois que ce processus se produit bien. Dans le cas contraire, aidez les jeunes à entrer dans la phase de normalisation en rappelant les règles de base, en réexaminant la répartition des tâches et en lançant des activités propices à la consolidation du groupe.

Il arrive parfois que les liens ne se créent pas, et que le groupe ne soit pas assez dynamique pour fonctionner correctement. Heureusement, cela se produit rarement pendant un échange de jeunes. En revanche, si les membres du groupe s'entendent bien, la magie opère et la phase de réalisation est caractérisée par une belle énergie, une forte motivation et un réel engagement. Quand une telle activité s'achève et que les jeunes sont tristes de devoir se quitter le lendemain, cela peut être difficile mais vous devez tout de même aller au bout de votre programme. La phase de séparation peut être riche en émotions mais elle est importante pour les aider à passer à autre chose en terminant sur une note positive et joyeuse.

La qualité du développement et de la dynamique du groupe au cours d'une activité d'échange dépend également de la manière dont le projet dans son ensemble a été géré jusque-là. Les nombreuses questions abordées en matière d'inclusion, de diversité, de protection, de santé et de sécurité des participants influencent grandement la manière dont chaque participant se perçoit et perçoit les autres. Par ailleurs, si les jeunes ne sont pas satisfaits par certains aspects du programme – hébergement, restauration, logistique – et par les réponses apportées par les chefs de groupe, cela peut aussi avoir des répercussions. Un cadre bien défini et bien géré, pertinent pour les jeunes, leur permet de mobiliser l'énergie dont ils ont besoin pour accomplir les objectifs du programme : se rencontrer, créer des liens, apprendre à se connaître les uns les autres et apprendre ensemble.

## 4.5 QUE FAIRE POUR SOUTENIR LA DYNAMIQUE DE GROUPE À CE STADE ?

### 4.5.1 Activités de consolidation du groupe

Comme nous l'avons dit dans le chapitre 2, des activités propices à la consolidation du groupe sont habituellement organisées dans le cadre des échanges de jeunes. Ludiques par nature, elles sont très appréciées par

les jeunes et surtout efficaces. Vous en avez déjà probablement intégré à votre programme, mais lorsque vous aurez fait connaissance avec les membres du groupe, vous pourriez avoir à réexaminer les points suivants :

- Les activités proposées supposent-elles un contact physique ? Dans ce cas, cela pourrait-il entraver la participation de certains ? Y a-t-il dans le groupe des personnes à mobilité réduite, malvoyantes ou malentendantes ? Certains jeunes pourraient-ils, pour quelque raison que ce soit (religieuse, culturelle ou autre), refuser le contact physique ? ;
- Toutes ces activités rassemblent-elles le groupe entier ? Certains jeunes (voire la plupart) pourraient avoir du mal à travailler tout de suite au sein d'un grand groupe de 20, 30 ou même 40 participants. En règle générale, mieux vaut commencer par des tâches et des exercices en petits groupes puis augmenter progressivement le nombre de participants. Dans la mesure du possible, il est bénéfique de terminer par une activité en groupe entier, car en définitive ce dernier représente un filet de sécurité pour ces jeunes ;
- Il existe de multiples manières d'apprendre<sup>6</sup>, d'interagir et d'établir des relations. Par conséquent, les tâches confiées et les activités de consolidation du groupe doivent refléter cette variété ;
- Les activités ne manquent pas, il suffit de savoir où chercher. Vous en trouverez par exemple beaucoup dans la boîte à outils SALTO<sup>7</sup>.

#### 4.5.2 Faire connaissance avec les jeunes et répondre aux besoins qui se présentent

Il peut être utile de prendre le temps de faire connaissance avec chacun des jeunes, à titre individuel et pas seulement au sein de votre groupe, pour gagner leur confiance et identifier ce dont ils pourraient avoir besoin pour participer pleinement au processus et se sentir à l'aise. Cela peut vous aider à trouver des moyens de consolider le groupe, en donnant leur chance à ceux qui ont plus de mal à s'intégrer. Si vous connaissez déjà le groupe et si vous avez déjà identifié des rapports de force susceptibles d'influencer le degré de participation de chacun des membres, n'hésitez pas à soutenir d'abord les plus réservés avant de vous attacher à créer une dynamique pour le reste du groupe.

Par ailleurs, sachez que les membres de votre propre groupe peuvent prendre dans le cadre de l'activité d'échange des rôles différents de ceux qu'ils avaient pendant la phase de préparation, et que par conséquent leurs besoins peuvent changer. Par exemple, certains seront sans doute moins spontanés et moins sûrs d'eux dans un plus grand groupe, et dans ce cas vous devrez vous demander pourquoi. Est-ce parce qu'il doivent s'exprimer dans une langue étrangère ou parce qu'ils sont timides face à des personnes qu'ils ne connaissent pas ? À l'inverse, d'autres peuvent se sentir investis d'un certain pouvoir parce qu'ils font partie des hôtes ou parce que la préparation s'est particulièrement bien passée. Ils ont parfois l'impression que parmi ces jeunes ils peuvent se faire entendre comme jamais auparavant.



6 Ibid

7 <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/>

## 4.6 LA LUDIFICATION, OU COMMENT RENDRE LES ACTIVITÉS ET LE TRAVAIL D'ÉQUIPE PLUS INTÉRESSANTS

Les jeux sont généralement très appréciés, et ils occupent une grande place dans la culture des jeunes d'aujourd'hui. La ludification consiste à créer un récit immersif et à introduire des éléments ludiques dans un contexte sérieux pour accompagner les participants dans la résolution de problèmes et accroître leur engagement. Cela peut renforcer la motivation et l'empathie, tout en rendant l'expérience plus interactive et plus amusante. Pour créer une structure immersive, il faut faire preuve de créativité. La communauté des créateurs de jeux peut prodiguer de nombreux conseils qui vous permettront de mettre en place une expérience plus amusante, plus interactive et plus stimulante. Pour en maximiser l'effet, le caractère immersif doit être maintenu de manière cohérente.

Vous pouvez proposer plusieurs niveaux de difficulté, assortis de récompenses. C'est l'une des caractéristiques de la ludification<sup>8</sup>. On apprécie tous les défis dans un jeu, mais c'est plus rarement le cas dans la vraie vie. Les recherches sur le sujet<sup>9</sup> montrent que c'est là la principale différence entre le jeu et la vie : dans un jeu, les participants choisissent de relever des défis. Vous pouvez définir plusieurs niveaux de participation : le but est le même pour tout le monde, mais ceux qui le souhaitent peuvent passer d'autres épreuves avec, bien entendu, des récompenses à la clé. Cette approche permet que les tâches soient accomplies par tous, tout en apportant une stimulation et une motivation supplémentaires à ceux qui le souhaitent. Dans le même temps, elle donne à ceux qui sont mal à l'aise ou peu intéressés la possibilité de s'extraire du processus sans risquer de se voir reprocher un manque de coopération.

Les récompenses peuvent être extrinsèques, et prendre la forme de cadeaux ou de primes (« si nous

atteignons notre objectif, nous irons faire une balade en canoë »), ou intrinsèques (comme un badge ou le titre de « Grand sorcier »). Elles sont alors davantage fondées sur les valeurs et la reconnaissance. Il est aussi possible d'associer ces deux types de récompenses.

Il n'est pas toujours facile de déterminer quelles incitations fonctionneront pour quel groupe. Par exemple, certains joueurs passent souvent beaucoup de temps à obtenir des récompenses qui n'améliorent en rien leur expérience de jeu, mais ils y voient des preuves de leur talent et cela suffit à les motiver.

## 4.7 DOCUMENTATION, COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

C'est vraiment pendant cette étape que vous devez montrer ce qui se passe et faire parler de vous ! Nommez dans votre groupe une personne responsable de la communication au quotidien et veillez à ce qu'elle assure bien la liaison avec les médias et les réseaux sociaux. Il peut être préférable de confier cette tâche à un chef d'équipe expérimenté. En effet, elle est très chronophage et à ce stade les jeunes auront d'autres choses à faire. Prenez et publiez des photos, demandez aux jeunes d'écrire des articles ou de tenir le blog ouvert au début du projet.

Communiquez régulièrement (trois à quatre fois par jour sur les réseaux sociaux comme Facebook et Instagram, encore plus souvent sur Twitter) en essayant de toucher autant de personnes que possible. Envoyez trois communiqués de presse aux médias locaux : au début, pendant et à la fin de l'activité. L'événement communautaire, si vous en prévoyez un, peut être particulièrement intéressant pour les médias locaux car il inscrit l'échange de jeunes dans le contexte local de la manière la plus concrète qui soit.

Avant de diffuser les photos, assurez-vous toutefois de bien avoir obtenu l'autorisation écrite des jeunes (ou de leurs représentants légaux s'ils sont mineurs).

<sup>8</sup> « L'utilisation d'éléments de jeux et de techniques numériques de création de jeux pour résoudre des problèmes relevant d'autres domaines, notamment d'ordre social professionnel ». <https://www.coursera.org/learn/gamification>

<sup>9</sup> *A Theory of Fun for Game Design*, R. Koster, 2013.



## 4.8 VOTRE ÉCHANGE DE JEUNES LAISSE UNE EMPREINTE DANS LA COMMUNAUTÉ LOCALE

Par votre simple présence, vous êtes maintenant très visibles au sein de la communauté locale, en particulier si l'activité se déroule dans un village ou une petite ville. Un échange de jeunes laisse toujours une empreinte dans la communauté locale. Elle peut être liée aux éléments du programme : remise en état d'un sentier, peinture de façades, préparation d'un festival local, autres activités organisées dans le cadre d'un ou plusieurs événements communautaires. Mais elle se manifeste aussi en grande partie dans les rencontres quotidiennes entre les membres du groupe et les habitants, dans les espaces publics, les magasins, les cafés et les restaurants. L'impact de ces rencontres passe souvent au second plan dans les documents du projet, mais il n'est pas négligeable pour les personnes concernées.

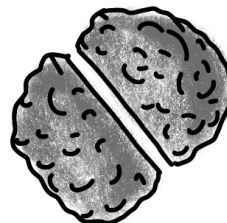
Une communauté qui accueille régulièrement des échanges de ce type s'habitue à recevoir des jeunes de multiples horizons pendant quelques jours. Les magasins et les cafés s'adaptent aux besoins des groupes et les interactions avec l'environnement local pendant l'activité sont de plus en plus faciles. Par ailleurs, les organisations de jeunesse locales peuvent s'inspirer des échanges de jeunes qui se déroulent sur leur territoire. Cela peut aussi être une expérience bénéfique pour les autres groupes nationaux qui découvrent votre cadre de vie et le quotidien d'autres Européens. Visiter les principales attractions de la ville la plus proche est sans aucun doute une expérience enrichissante, mais l'interaction avec les habitants donne aux jeunes une tout autre perspective.

Soyez heureux et fiers de vos efforts communs. Les membres de votre communauté locale sont probablement très fiers de vous aussi ! C'est vous qui faites vivre le projet européen !

## 4.9 RECUEILLIR UN MAXIMUM D'IMPRESSIONS ET LES METTRE À PROFIT

Les impressions des participants font partie des éléments essentiels des programmes d'éducation non formelle, non seulement car elles leur permettent de prendre du recul et d'analyser leurs expériences mais aussi car elles facilitent l'adaptation du programme en fonction de leurs besoins et de leurs envies. Pour les mettre pleinement à profit, vous devez faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité pendant l'activité.

À ce titre, les groupes de réflexion sont particulièrement utiles pour obtenir et utiliser les remarques des participants. Ces groupes doivent se réunir régulièrement, généralement tous les jours, pour faire le point sur le programme quotidien. Les membres peuvent être seuls ou accompagnés d'un chef de groupe. Ce qui ressort de ces échanges doit alimenter les réunions quotidiennes des chefs de groupe. Accordez-vous un temps de réflexion après chaque activité, chaque jour. Créez des espaces sûrs et formez de plus petits groupes, plus propices à l'expression de tensions dans de bonnes conditions. Parfois, certaines personnes ont besoin de pouvoir relâcher la pression. Vous pouvez aussi envisager d'inviter certains participants à faire part de leurs commentaires directement pendant ces réunions d'équipe, pour leur montrer que leur voix est bien entendue. Il peut être utile d'informer les jeunes des adaptations qui ont été mises en place pour tenir compte de leurs remarques, ou de leur expliquer de manière claire et transparente pourquoi leurs suggestions n'ont pas été retenues, le cas échéant. Cela leur montrera que l'activité est bien dirigée par les participants et qu'ils sont libres de partager leurs idées et leurs réflexions, pour donner à leur participation un caractère concret.



## 4.10 RÉFLEXION SUR L'APPRENTISSAGE ET REMISE DU CERTIFICAT YOUTHPASS

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre 2, la réflexion et l'évaluation sont des étapes clés de l'apprentissage, et donc des éléments essentiels des échanges de jeunes. En pratique, les évaluations sont bien souvent de simples compilations d'informations recueillies auprès des participants. Elles manquent souvent d'une analyse approfondie des processus qui entrent en jeu.

Pendant l'activité, outre les impressions quotidiennes exprimées au sein des groupes de réflexion, il convient aussi d'analyser et d'évaluer les expériences et les acquis d'apprentissage. Ce travail peut être effectué par les groupes de réflexions, mais chaque participant pourrait (et devrait) s'y livrer à titre individuel. Il est important de reconnaître les résultats et les éléments d'apprentissage liés aux objectifs généraux des échanges de jeunes, tels que définis par le programme Erasmus+, ainsi qu'aux objectifs spécifiques de votre échange. Il existe de multiples méthodes d'évaluation, et vous pouvez vous appuyer sur des questions spécialement choisies pour faire porter l'évaluation sur les points qui vous intéressent le plus.

Pendant l'échange, le certificat Youthpass et le cadre des compétences clés, décrits dans le chapitre 2, peuvent se révéler très utiles. Tout au long de l'activité et en particulier à la fin, les jeunes doivent être encouragés à examiner ce qu'ils apprennent et à aller encore plus loin, avec l'aide des chefs de groupe, en intégrant leurs acquis d'apprentissage dans le cadre des compétences clés. Voici le scénario idéal :

- Présentez le Youthpass au début de l'activité, car certains jeunes n'en auront jamais entendu parler. Profitez-en pour rappeler à tout le monde ce qu'est un échange de jeunes et quels en sont les objectifs, ce n'est jamais superflu ;
- Évoquez-le de nouveau au cours de l'échange pour donner aux participants l'occasion de s'interroger sur ce qui s'est passé jusque-là et de faire le point sur leur expérience d'apprentissage ;

- Le dernier jour, consacrez un certain temps à un bilan du programme dans son ensemble. Il doit notamment viser à évaluer tous les acquis d'apprentissage, même s'ils sont naissants et non planifiés.

Le certificat (imprimé et signé) peut être remis aux participants à ce moment-là, ou bien rempli, numérisé ou imprimé et envoyé ultérieurement, une fois le projet d'échange terminé. Le choix vous appartient : certains préfèrent attendre quelques jours avant de le remplir, pour avoir plus de recul sur l'expérience vécue.

## 4.11 JUSQU'OU FAUT-IL ALLER ? –

### « VOUS COMMENCEZ À VIVRE QUAND VOUS QUITTEZ VOTRE ZONE DE CONFORT »

L'apprentissage peut être amusant, stimulant et enrichissant, mais ce processus n'est pas sans embûches. Pendant l'échange, l'apprentissage est plus intense pour les jeunes qui sont confrontés chaque jour à de nouvelles découvertes et à un rythme soutenu. Rappelons encore une fois qu'il faut que les jeunes relèvent des défis au fil de leur apprentissage. Mais ce processus doit être suivi et contrôlé par les chefs de groupe, afin que la charge ne devienne pas trop lourde à porter.

L'apprentissage peut être représenté comme un espace comprenant différentes zones dans lesquelles l'apprenant entre successivement. Chaque zone correspond au niveau de difficulté associé à une expérience donnée, lequel varie d'une personne à l'autre. Dans la « zone de confort », l'apprentissage ne présente aucune difficulté particulière, même si c'est l'occasion de faire de nouvelles expériences et d'acquérir de nouvelles connaissances. Les valeurs, les perceptions et les convictions personnelles restent inchangées. Dans la « zone d'effort », différentes questions sont soulevées et c'est l'occasion pour les jeunes de modifier leurs perceptions, leurs attitudes et leurs comportements. Ils y entrent lorsqu'ils se confrontent à des activités difficiles et/ou lorsque leurs idées préconçues et leurs visions du monde sont remises en question. C'est en surpassant l'anxiété que cela génère,

en façonnant de nouvelles perceptions et en assimilant de nouvelles expériences que les jeunes élargissent leur « zone de confort ». Les nouvelles expériences qu'ils ont appréhendées et analysées ne se trouvent plus dans la « zone d'effort », elles ne suscitent plus ni malaise ni crainte. Autrement dit, les jeunes ont appris quelque chose.

Cela étant, si l'effort est trop grand, ils risquent d'entrer dans la « zone de crise », et c'est là qu'ils sont vulnérables. Les crises et l'anxiété peuvent être des vecteurs d'apprentissage, et les jeunes peuvent tirer de précieuses expériences de telles situations, à condition qu'elles soient seulement occasionnelles et que l'énergie qui en découle soit canalisée de manière constructive. De la « zone de crise » à la « zone de panique » il n'y a qu'un pas,

et les conséquences d'une incursion dans cette dernière peuvent être graves. Lorsqu'ils paniquent, les apprenants se bloquent et n'ont plus qu'une envie : retourner dans leur « zone de confort ». Tout apprentissage devient alors impossible. À ce stade, les jeunes risquent de vivre des émotions qui ne peuvent pas être contenues et gérées dans le cadre du programme.

Votre mission consiste à encourager les jeunes à entrer dans la « zone d'effort », en veillant à ce qu'ils restent éloignés de la « zone de crise » et, a fortiori, de la « zone de panique ». Si un participant s'y retrouve malgré tout, il est essentiel que vous et les autres chefs de groupe sachiez gérer cette situation efficacement et le plus vite possible, pour qu'il se sente à nouveau à l'aise et en sécurité.



## 4.12 APPRENTISSAGE INTERCULTUREL

L'apprentissage interculturel, ou apprentissage grâce à la diversité, est non seulement un processus essentiel des échanges de jeunes mais aussi un sujet qui doit avoir toute sa place dans le programme et les activités, comme nous l'avons évoqué le chapitre 2 L'apprentissage interculturel est souvent mal compris et simplifié. Nous l'envisageons ici de la manière suivante :

- Chaque personne (jeune et moins jeune) possède son propre ensemble d'attitudes, de croyances, de valeurs et de visions du monde, formant ce que certains appellent « sa propre culture ».
- L'apprentissage grâce à la diversité est un processus au long cours qui consiste, pour chaque apprenant, à aiguïser sa sensibilité interculturelle en remettant en question ses attitudes, ses valeurs et ses croyances ancrées ;
- Il repose sur des interactions avec des personnes de milieux différents, et sur la confrontation des attitudes, des croyances, des valeurs et des visions du monde ;
- Il ne découle pas automatiquement de chaque interaction : il nécessite un engagement personnel et une véritable réflexion critique ;
- Il permet avant tout d'apprendre à mieux se connaître.

Dans chaque échange de jeunes, c'est à vous qu'il revient de stimuler ce processus d'apprentissage interculturel, sans attendre qu'il se produise de lui-même. Il est vrai que le contexte s'y prête bien puisque tous les jeunes et les chefs de groupe sont réunis. Certaines choses se feront naturellement. En effet, face à une telle diversité et à tant de nouvelles découvertes, les jeunes seront inmanquablement amenés à voir les choses différemment et à réfléchir, ce qui pourra conduire à des changements. Cela étant, l'apprentissage interculturel sera d'autant plus efficace si vous mettez en place les conditions propices et si vous créez les bonnes opportunités d'interaction. Évitez de fonder les activités en question sur l'idée que les différences et les points communs entre les membres

du groupe découlent uniquement de leurs nationalités respectives. Sur ce point, encouragez les jeunes à élargir leurs horizons.

Pour faciliter l'apprentissage interculturel dans le cadre d'un échange de jeunes (pendant toutes ses phases), les thématiques suivantes doivent être abordées :

- **Identité** : avant d'explorer le sujet de la diversité interculturelle, les jeunes doivent être en mesure de s'interroger sur leur propre identité et sur ce qui les caractérise. Les échanges peuvent être très utiles pour aider les jeunes à mieux se connaître, et vous devez saisir cette opportunité autant que possible. C'est en explorant leurs points communs et leurs différences que les jeunes parviennent mutuellement à définir certains aspects de leur identité ;
- **Perception des autres** : notre identité et nos valeurs, ainsi que les visions du monde que nous en tirons, influencent notre manière d'appréhender la réalité et les personnes que nous rencontrons. Dans le même temps, certaines de ces perceptions sont fondées sur des généralités auxquelles nous sommes exposés à travers différents mécanismes dans notre société (famille, école, religion, médias, pairs, etc.). Les jeunes seront inévitablement influencés par des stéréotypes et des préjugés, qui risquent d'éclater au grand jour dans un environnement inconnu et face à tant de personnes différentes. Ce phénomène est tout à fait naturel dans la mesure où les généralisations les aident à appréhender les réalités complexes du monde qui les entoure ou constituent un mécanisme de défense. C'est aux chefs de groupe de remettre en cause et de déconstruire ces généralisations et autres idées préconçues ;
- **Empathie et valorisation de la différence** : ces deux aspects doivent être au cœur de votre travail auprès des jeunes, car ils sont indispensables à l'acceptation de la diversité, et donc à l'apprentissage interculturel. Dès que possible, encouragez les jeunes à interagir en abordant des sujets plus profonds que la gastronomie roumaine, l'architecture londonienne ou la beauté

des paysages albanais. Chaque interaction qui sollicite le cœur – et pas seulement l'esprit – est plus susceptible d'entraîner une réflexion féconde. Ici, l'essentiel est de remettre ses perceptions en question, en essayant de se mettre à la place de l'autre ;

→ **Choc culturel** : certaines tensions sont parfois si intenses qu'elles provoquent un choc culturel. Elles peuvent se produire entre deux personnes

(ou plus), mais aussi lorsqu'une personne est confrontée aux comportements qu'elle observe dans un environnement différent du sien – même sans intervention directe de quelqu'un d'autre. Si les différences sont trop nombreuses, cela peut conduire à des frictions et même à une forte résistance. Préparez-vous à ce que certains jeunes vivent un choc culturel et réagissent mal face à la différence, et réfléchissez à la manière dont vous allez surmonter cela avec eux ;



→ **Confrontation à la diversité** : la culture est parfois représentée sous la forme d'un iceberg. Cette image est aussi applicable à chaque personne : ses comportements, croyances, valeurs et façons de penser sont immergés, bien plus profondément qu'on pourrait l'imaginer en observant la surface. En surface, certains comportements peuvent sembler étranges ou difficiles car les raisons qui les expliquent ne sont pas apparentes. C'est tout à fait naturel et normal, mais ces éléments sous-jacents doivent être progressivement exposés pendant l'échange, pour que les jeunes développent leur empathie et se comprennent mieux les uns les autres.

### 4.13 QUELLES SONT LES RÈGLES QUI DOIVENT FAIRE L'OBJET D'UNE DISCUSSION ?

Dans un environnement où les jeunes peuvent être mis en difficulté, il doit y avoir des règles et des accords. Tout le monde doit participer à la définition de ces règles, car cela permet de créer un espace commun. Quand les chefs de groupe les fixent seuls, ils ont plus de mal à les faire respecter. En outre, cela prive le groupe d'une occasion d'apprentissage autour de la participation active et du renforcement des processus démocratiques en vue de l'obtention d'un consensus. Une fois les règles définies, elles doivent s'appliquer aux jeunes et aux chefs de groupe de la même manière. En suivant les mêmes règles, ces derniers montrent l'exemple.

Il peut être pertinent de diviser les règles en deux groupes : celles qui sont non négociables d'une part, et d'autre part celles qui peuvent être discutées. Certaines règles ne font que traduire la loi (par exemple l'interdiction de fumer dans les lieux publics ou l'interdiction de consommer de l'alcool pour les mineurs) ou le règlement des organisations impliquées (par exemple, l'obligation de débarrasser la table après le repas ou de libérer les chambres avant 10 heures du

matin le jour du départ, conformément au règlement du lieu d'accueil).

Elles doivent donc être respectées quel que soit le groupe avec lequel vous travaillez. D'autres peuvent être négociables, comme l'absence totale d'alcool pendant l'échange ou la prise de parole à tour de rôle (une personne à la fois). Celles-ci doivent toutefois être conformes aux caractéristiques principales du programme, afin de véritablement optimiser l'environnement en vue de l'apprentissage des jeunes. Ces règles peuvent être formalisées dans un accord collectif.

L'élaboration de cet accord donne aux jeunes et aux chefs de groupe la possibilité d'établir clairement les attentes en matière de comportement, et il peut être utilisé comme outil de responsabilisation tout au long du projet. Pour parvenir à cet accord, vous pouvez poser des questions et débattre des modalités de la coopération au sein du groupe, des règles à fixer et des comportements à adopter les uns avec les autres. L'accord collectif n'est pas nécessairement figé, il peut évoluer tout au long du projet. Il convient d'établir clairement quels sont les comportements inacceptables dans une situation donnée, et ceux pour lesquels vous appliquerez une tolérance zéro (voir la section suivante). L'accord peut également mentionner les méthodes de gestion des conflits dont le groupe aura convenu.

Cela sera bénéfique notamment pour les jeunes qui sont mal à l'aise face à l'ambiguïté et l'inconnu. Pour de nombreuses personnes, l'inconnu est une source d'anxiété, et il ne fait pas bon se trouver dans une telle situation. La rencontre de la diversité sous toutes ses formes, propre à tout échange de jeunes, génère inévitablement beaucoup d'ambiguïté. Mieux vaut donc essayer de l'éliminer au moins des aspects opérationnels et techniques. Vous y parviendrez en expliquant clairement qui fait quoi et quand. En définitive, ce n'est pas plus compliqué que cela.



## 4.14 CONFLITS ET TRANSFORMATION DES CONFLITS

Le projet a été parfaitement planifié et préparé, toutes les règles ont été définies et clarifiées ? Très bien, mais vous n'êtes pas pour autant à l'abri des malentendus et des désaccords. Les conflits peuvent être vus comme des menaces ou des opportunités. Fondamentalement, un conflit est une opposition ou une absence d'accord entre deux parties ou plus, un moyen de résoudre les contradictions sociales. Phénomènes sociaux très courants, les conflits sont inévitables. Ils font naturellement partie des interactions humaines au sein d'un groupe, car les opinions, les besoins et les préoccupations des individus divergent inévitablement à un moment ou un autre. La plupart du temps, ils ne nous empêchent pas de cohabiter et de travailler ensemble. Ce qui n'est pas inévitable, c'est qu'un conflit devienne violent. La violence n'est pas seulement physique. Elle peut aussi être émotionnelle, psychologique, verbale ou sexuelle. Dans le cadre de l'échange de jeunes, vous devez vous préparer à vivre des conflits et à en faire des opportunités d'apprentissage. Dans le même temps, il est de la responsabilité des chefs de groupe de veiller à ce que la situation ne dégénère pas.

Il est important de ne pas refouler ses émotions. Pour bien comprendre ce qui explique un comportement donné, il faut avant tout écouter attentivement et faire preuve d'ouverture. Évitez de juger, d'accuser ou de rejeter une personne qui affiche un comportement difficile. C'est le comportement qui est critiquable, pas l'individu. Pour de nombreux jeunes, une activité d'échange dans un pays étranger est une expérience bouleversante, qui peut faire ressortir des problèmes qu'ils vivent au quotidien. Il est important de gérer les problèmes et les conflits dès qu'ils surviennent, sans dramatiser. Si une situation est discriminatoire ou contraire aux dispositions de l'accord collectif, il faut y mettre un terme immédiatement. Au moins un des chefs est habilité par le groupe à intervenir, et les participants seront rassurés de savoir que les règles sont fermement appliquées.

Les chefs de groupe doivent favoriser la médiation en cas de conflit interpersonnel, qu'il concerne des jeunes ou d'autres chefs de groupe. En laissant d'abord chaque partie exprimer son ressenti et son interprétation de la situation, il est ensuite possible d'amener des personnes qui s'opposent à échanger et à trouver une solution ensemble. Dans certains cas, il est préférable que ce processus de médiation soit dirigé par les chefs de groupe. Dans d'autres, mieux vaut le confier à des personnes qui peuvent prendre du recul par rapport aux personnes concernées.

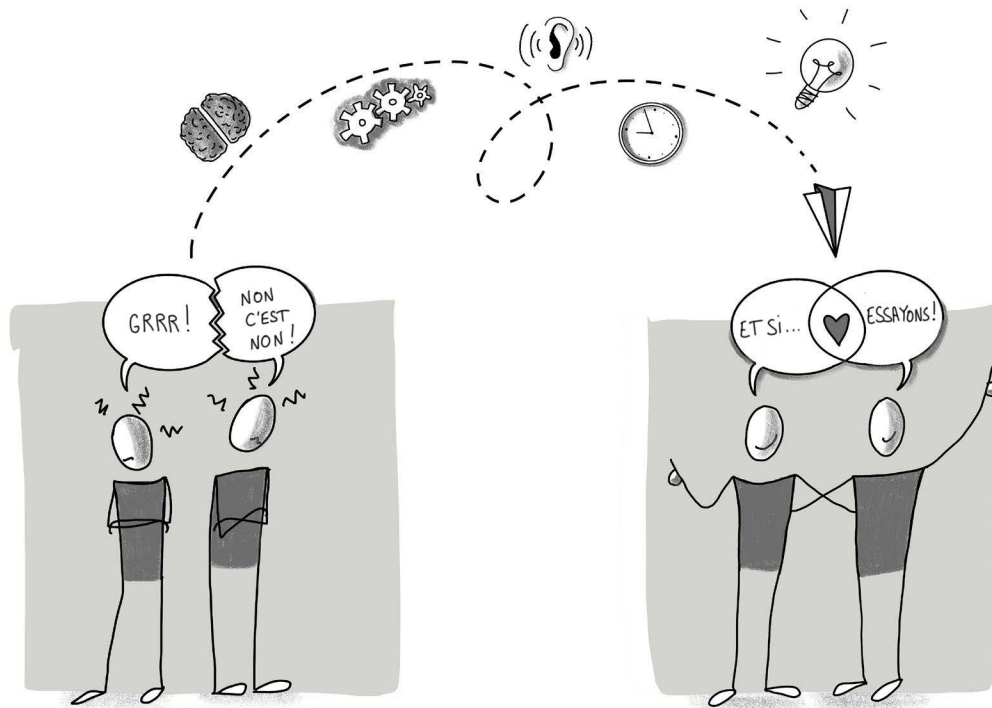
Abordez les questions sensibles et personnelles en privé, en respectant la confidentialité de vos interlocuteurs le cas échéant. Certes, le programme de l'activité d'échange est important, mais la priorité doit toujours être accordée aux individus. Par conséquent, n'hésitez pas à interrompre ou à adapter le programme pour laisser aux participants le temps nécessaire pour gérer un conflit.

Enfin, pour apaiser les tensions, faites des pauses régulières (dehors si possible). Même en hiver, même s'il fait froid et gris et même si certains se plaignent, n'oubliez pas d'aller prendre l'air. Organisez un court activateur, faites une petite balade ou passez simplement une heure dehors au moment le plus chaud de la journée. Les bienfaits pour la santé physique et mentale sont nombreux, les jeunes gagneront à ne pas rester toute la journée à l'intérieur.

### 4.14.1 Tolérance zéro

Dans le cadre d'un échange de jeunes, il est recommandé d'adopter une approche éducative face aux comportements difficiles. Dans certaines situations qui mettent les jeunes en danger, vous devez appliquer une politique de tolérance zéro. Dès lors que la sécurité des jeunes est menacée, il faut imposer des limites très claires. Les conséquences de ces comportements intolérables doivent être définies à l'avance par les chefs de groupe, et peuvent aller du signalement aux parents/représentants légaux au signalement aux





autorités en passant par le renvoi à la maison. Les limites établies doivent être communiquées clairement en amont et au début de l'activité, afin que chacun sache à quoi s'attendre. Les faits concernés incluent notamment les agressions sexuelles et physiques ; les injures et les gestes déplacés (homophobes, sexistes, racistes, etc.), lorsqu'ils sont répétés et que la victime n'y répond pas de la même manière ; la possession de stupéfiants ; les menaces de mort visant un autre participant, le pédopliègeage (processus par lequel un adulte séduit un enfant pour obtenir des faveurs sexuelles) ; les relations sexuelles avec une personne n'ayant pas atteint la majorité sexuelle ou encore les relations sexuelles entre un chef de groupe et un jeune. Tout le monde espère que cela ne se produira pas,

mais il ne faut pas pour autant nier l'existence de tels comportements.

La tolérance zéro vise à créer et à préserver un environnement sûr, pour les jeunes comme pour les chefs de groupe.

#### 4.14.2 Gestion des divulgations

On parle de divulgation lorsqu'un jeune révèle à un autre participant ou à un chef de groupe que des actes relevant de la maltraitance se produisent, se sont produits ou risquent de se produire. Par nature, un échange de jeunes est très propice à l'introspection et au partage. En outre, c'est une activité intense qui se

déroule dans un environnement sûr. Les conditions sont donc réunies pour qu'un jeune se sente suffisamment en confiance pour raconter des expériences personnelles nécessitant une intervention de votre part.

Si un jeune révèle qu'il est ou a été victime de violences, ou qu'il se sent menacé – par des mots ou des actes – vous devez avant toute chose être à son écoute. Vous devez ensuite lui expliquer que cette divulgation ne peut pas rester un secret, qu'elle pourrait donner lieu à un signalement et que vous serez à ses côtés tout au long du processus. Votre rôle n'est ni de l'interroger ni de mettre sa parole en doute, mais simplement de l'écouter. Vous pouvez aussi répéter ce qui vient d'être dit, pour clarifier certains éléments et/ou vous assurer d'avoir bien tout compris.

Si cette personne est en danger immédiat, prévenez les autorités. Sinon, informez le chef de son groupe ainsi que la personne responsable de la sécurité des jeunes au sein de l'organisation d'envoi, afin de savoir comment procéder pour protéger cette personne et traiter cette divulgation de manière appropriée.

## 4.15 FIN DU PROCESSUS ET ADIEUX AU GROUPE

Ce n'est pas parce que l'échange se termine que les liens créés par les jeunes doivent se dissoudre, rien ne les empêche de se revoir. Cela étant, lorsque l'activité prend fin il y a fort à parier que le groupe ne se réunira plus jamais sous cette même forme. Le meilleur moyen de le montrer consiste à marquer la fin du processus.

Pendant cette phase, il est important de permettre au groupe de mener à terme sa mission, de résoudre les derniers problèmes et de diriger son énergie vers de nouvelles activités. Achevez tous les processus entamés (quels qu'ils soient : groupes de réflexion, objectifs d'apprentissage, sessions de nettoyage, etc.). Ne laissez rien en suspens. Organisez pour le groupe entier une belle « cérémonie de clôture »,

adaptée aux objectifs et au style de votre projet. Les activités de cette phase de conclusion ont pour but de mettre en lumière toutes les répercussions positives du temps passé ensemble et d'identifier les bonnes pratiques qui pourraient être reproduites à l'avenir avec d'autres groupes. Si l'échange n'a pas été couronné de succès, faites le point avec les membres du groupe et encouragez-les à tirer de cette expérience des enseignements qu'ils pourront appliquer à d'autres projets.

Les jeunes doivent aussi avoir la possibilité de se dire au revoir dans de bonnes conditions et de sentir qu'une page se tourne. C'est une étape importante de l'apprentissage, qui les aide à passer à autre chose. Il est aussi important de rappeler aux jeunes que le projet d'échange n'est pas terminé et de les inciter à poursuivre leur travail en effectuant l'évaluation et la diffusion des résultats une fois de retour chez eux.

Si le groupe le souhaite, vous pouvez organiser une soirée d'adieu la veille du départ. Assurez-vous toutefois que c'est bien ce que les participants veulent. Il est aussi possible de prévoir une fête un autre jour, par exemple au milieu de la semaine, pour que la dernière soirée se déroule dans une atmosphère plus calme et plus favorable à des échanges entre nouveaux amis.

## 4.16 ÉVALUATION

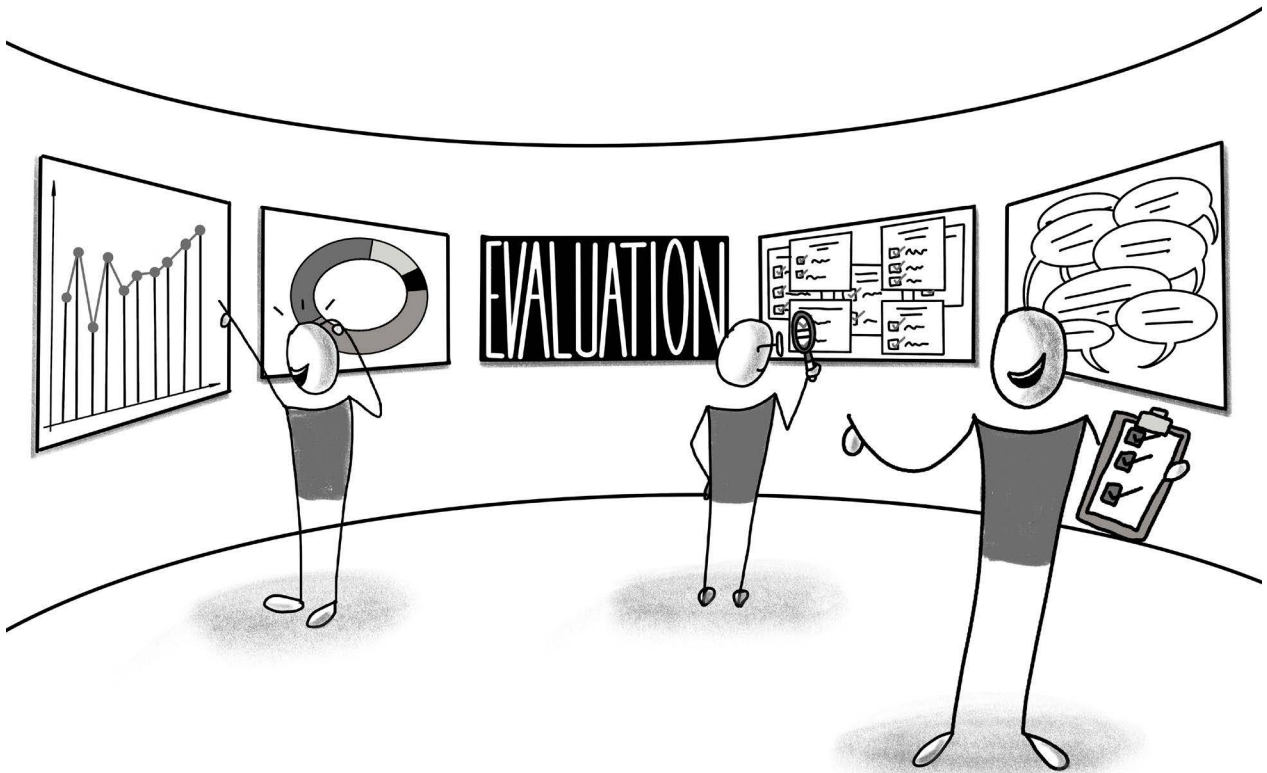
L'évaluation consiste à recueillir des informations et à les analyser afin de déterminer si la finalité, les objectifs et les indicateurs du projet ont été atteints, et d'en examiner les réalisations et les résultats. L'évaluation est un processus qui repose sur une série d'actions. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle à la fin du projet, mais plutôt de la mise à profit des informations recueillies depuis le début. L'activité d'échange étant en quelque sorte la partie la plus importante du projet, elle mérite aussi une évaluation spécifique.

L'évaluation de l'activité doit porter sur trois éléments principaux : la logistique, le programme éducatif et le groupe. Le volet logistique comprend tout ce qui concerne le lieu, la communication et les informations fournies. Le programme peut être évalué selon plusieurs critères : éléments constitutifs, acquis d'apprentissage, activités, méthodes, qualité de la facilitation, etc. En ce qui concerne le groupe, vous pouvez évaluer l'atmosphère, le soutien des facilitateurs et des chefs de groupe, l'implication des jeunes et la diversité au sein du groupe. Le meilleur moyen d'évaluer une activité d'éducation non formelle est d'associer des méthodes interactives avec d'autres outils plus classiques comme un questionnaire. L'évaluation doit vous permettre

d'obtenir des données quantitatives (chiffres, éléments concrets ou notes : « sur une échelle de 1 à 10 ») et des données qualitatives (attributs et caractéristiques : « quel est l'enseignement le plus précieux que vous tirez de cette expérience ?). Ces deux catégories de données sont tout aussi importantes l'une que l'autre car elles décrivent des aspects différents du projet.

#### 4.16.1 Évaluation des participants

Une évaluation à mi-parcours pendant l'activité d'échange peut s'avérer précieuse. Simple et courte, elle doit vous indiquer comment se déroule le projet



et ce qui doit être amélioré, le cas échéant. C'est aussi l'occasion de rappeler aux jeunes qu'ils participent à un processus d'apprentissage et qu'ils sont accompagnés dans leurs expériences individuelles et de groupe. N'oubliez pas de demander aux jeunes leur avis sur la réalisation des objectifs à la fin du projet.

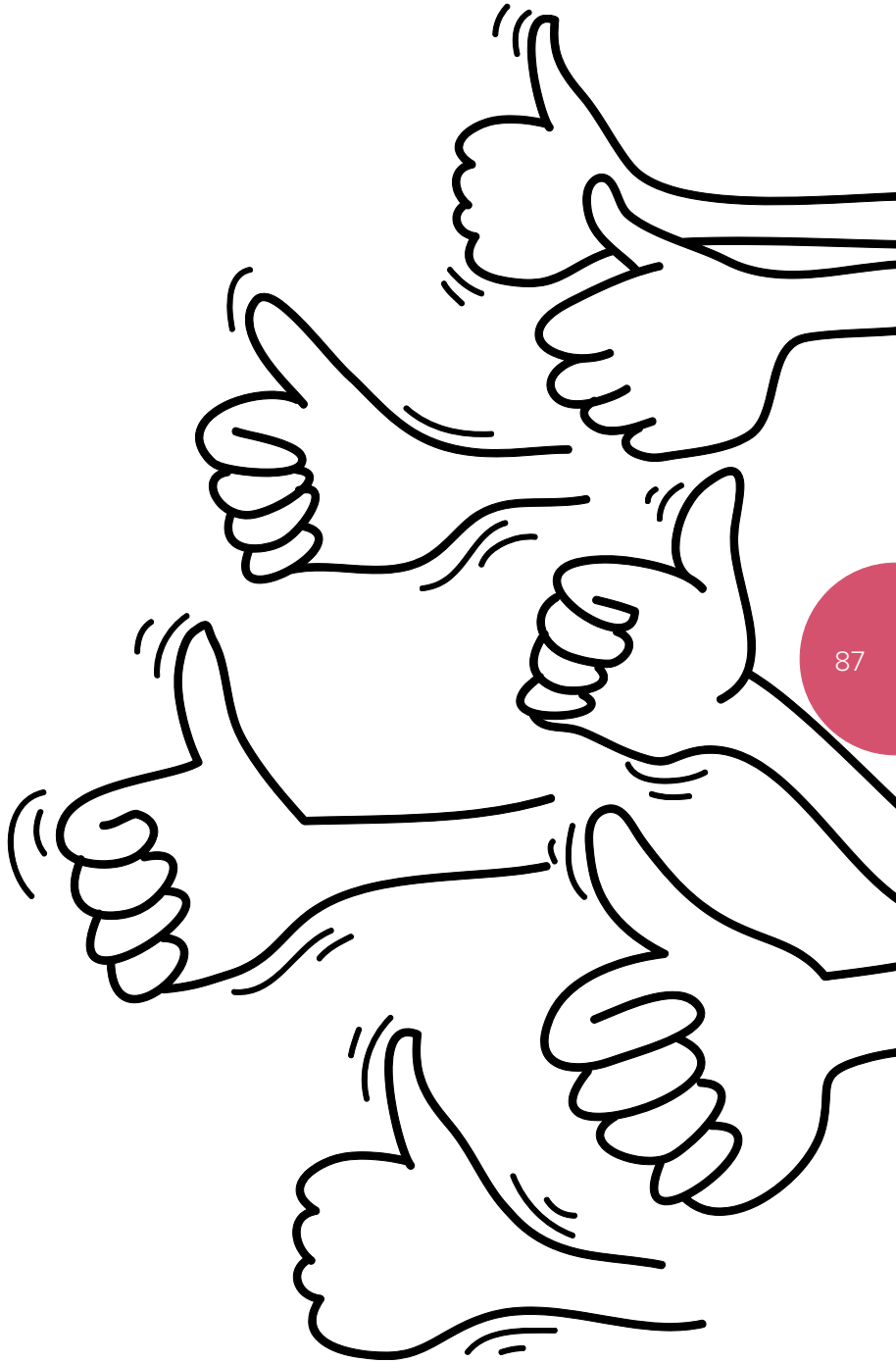
#### 4.16.2 Évaluation de l'équipe

Il est essentiel que l'ensemble des organisateurs et des chefs de groupe trouvent le temps de faire régulièrement le point tout au long de l'échange, en personne ou en ligne, mais aussi lors d'une réunion finale à l'issue de l'activité. Les notes des réunions quotidiennes des chefs de groupe, pendant l'activité d'échange, doivent venir enrichir l'évaluation finale de l'équipe. Voici quelques exemples de questions à poser dans le cadre de l'évaluation finale de l'équipe :

- **Avons-nous atteint les objectifs du projet ?**
- **Comment évaluons-nous notre travail d'équipe et notre communication ?**
- **Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné ?**
- **Qu'est-ce qui s'est plutôt mal passé ?**
- **Que ferons-nous différemment la prochaine fois ?**
- **Qu'allons-nous faire maintenant ?**

#### 4.16.3 Exploitation des résultats de l'évaluation

Veillez à ce que toutes les notes des réunions d'équipe et des sessions d'évaluation soient compilées et conservées dans un espace partagé, de même que les commentaires des participants. Cela facilitera la préparation du rapport final, mais cela constituera également une base de données utiles pour les futurs échanges et un ensemble de preuves disponibles si jamais des problèmes venaient à survenir après l'activité d'échange. Cela servira par ailleurs à identifier d'autres actions éventuelles à mettre en œuvre, qu'il s'agisse de soutenir un participant à son retour chez lui ou de réécrire les sessions qui ont été modifiées en cours de route afin qu'elles puissent être réutilisées à l'avenir. L'évaluation ne doit pas être une fin en soi. Ses résultats doivent être mis à profit pour qu'elle ait véritablement un sens.





# 05 SUIVI

Félicitations, vous avez terminé !  
Quoique...

## 5.1 FÊTER LES SUCCÈS

Une fois l'activité terminée, il vous faudra probablement un jour ou deux pour rattraper le sommeil en retard, passer du temps avec votre famille et vos amis, faire un peu de sport, regarder votre série télévisée préférée ou répondre à tous les courriels et messages que vous avez laissés de côté pendant cette période très intense.

Mais quand les choses se seront tassées, le moment viendra de penser à la suite. N'oubliez pas que, même si l'activité d'échange est terminée, le projet se poursuit. Il vous reste encore beaucoup à faire.

Mais avant, prenez le temps de faire la fête. Il ne s'agit pas nécessairement d'organiser une autre soirée (c'est toutefois possible, évidemment). Prenez du recul, faites le point sur ce que vous avez accompli et soyez-en fier. Le succès, l'enthousiasme, l'engagement et l'obtention de meilleurs résultats possibles ne doivent pas être pris pour acquis.

## 5.2 RETOUR ET RÉINTÉGRATION DES JEUNES

Même s'il s'agit d'une activité de mobilité de courte durée, l'échange peut être une expérience très intense pour les jeunes, qui parfois ont du mal à gérer leurs émotions et ont besoin d'aide pour reprendre le cours normal de leur vie. Le meilleur moyen de favoriser un retour sûr et enrichissant consiste à accompagner leur réintégration.

Un suivi efficace est un élément essentiel de ce processus ! Cela permet aux jeunes de maintenir un lien avec le projet d'échange, mais c'est aussi une façon de les encourager (voire de les motiver, dans le meilleur des cas) à continuer à participer aux activités de la communauté locale et à de futurs projets d'échange de jeunes. Rappelez-vous que les jeunes ayant moins d'opportunités pourraient avoir besoin d'un soutien accru et adapté pour revenir dans leur cadre de vie habituel.

## 5.3 SI LE PROJET A EU UN IMPACT, QUEL EST-IL ?

Pour savoir comment procéder à partir de maintenant, il est important de s'interroger sur ce qui a été accompli et ce que cela a entraîné. Dans le cadre du travail de jeunesse, on entend par impact l'effet des activités menées et de leurs résultats sur les individus, les pratiques, les organisations et les systèmes. Autrement dit, les changements fondamentaux qui se produisent à l'issue d'une activité. Les échanges de jeunes sont des outils qui favorisent une évolution sociale positive et une meilleure vision de l'avenir. Une approche stratégique de l'impact des échanges de jeunes suppose de pas perdre de vue la situation dans son ensemble et de ne pas oublier que les échanges peuvent vraiment changer la vie de nombreux jeunes et des communautés auxquelles ils appartiennent.

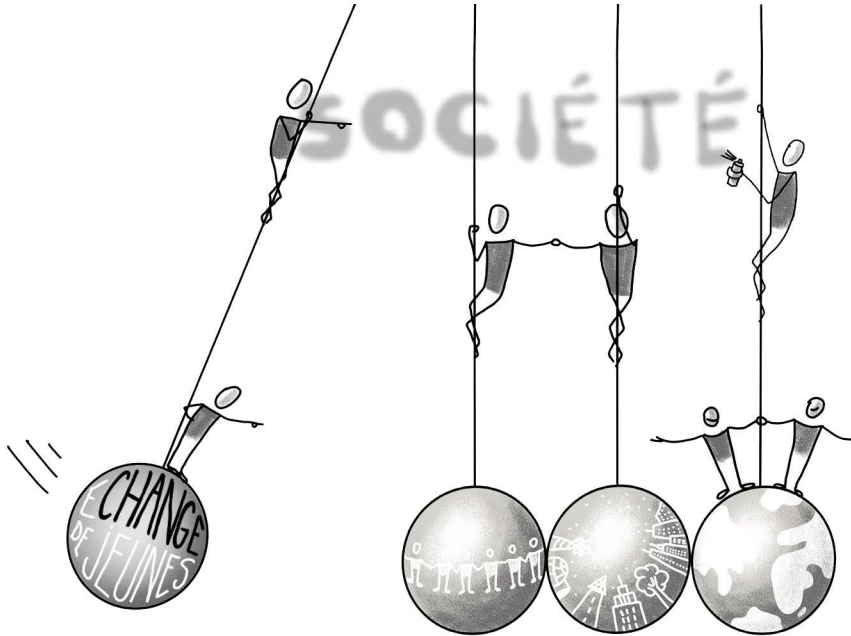
L'un des critères utilisables pour définir l'impact est d'ordre temporel :

- ➔ **L'impact à court terme** concerne les changements immédiats, par exemple dans la vie quotidienne ou les activités d'un participant, ou encore dans les actions d'une organisation ;
- ➔ **L'impact à moyen terme** prend corps après quelques mois et se traduit par des changements plus structurels, tels que le développement d'une compétence donnée ou l'établissement d'un nouveau partenariat ;
- ➔ **L'impact à long terme** est un changement durable qui prend longtemps et relève d'aspects plus généraux, tels que le développement personnel ou l'évolution sociale.

L'impact peut également être défini en fonction de ses bénéficiaires – jeunes, organisations, communautés locales, système dans son ensemble. Toutes les parties prenantes d'un projet en tireront un impact positif, sous une forme ou une autre.

Il peut parfois être difficile de le montrer. Voilà pourquoi des indicateurs sont établis au début de la planification





du projet, en plus de la finalité et des objectifs (voir le chapitre 2). Pour évaluer l'impact, des données peuvent être recueillies en utilisant des méthodes qualitatives ou quantitatives. Facile à utiliser, un questionnaire (ou un sondage) peut être envoyé trois à six mois après la fin de l'activité d'échange. Une autre solution consiste à réunir un groupe de réflexion, à peu près dans les mêmes délais.

Afin de mesurer l'impact à moyen et à long terme du projet, les organisateurs peuvent préparer de nouveaux outils et questionnaires spécialement conçus pour évaluer l'impact après plusieurs mois ou plusieurs années, ou utiliser d'autres méthodes qualitatives ou quantitatives, comme des enquêtes ou des entretiens menés auprès des membres d'un groupe de travail. L'impact à court terme se manifestera immédiatement, avant la fin du projet prévu, et devra donc être mesuré et documenté. En revanche, l'impact à moyen et long terme se produira ultérieurement. Il est important de

prévoir des rappels, afin de ne pas oublier de mesurer l'impact à long terme une fois le projet terminé.

## 5.4 RÉSULTATS DU PROJET

Les résultats du projet sont les répercussions de l'échange de jeunes, et ils dépendent du type de projet. On peut distinguer deux types de résultats : les produits et les réalisations. Les produits sont des résultats visibles et tangibles. Ils peuvent donc être quantifiés. Citons par exemple les événements de rue, les photos et les vidéos, les plateformes en ligne, les nouveaux jeux de société et les rapports.

Les réalisations sont plus abstraites. Elles constituent en quelque sorte une valeur ajoutée et sont généralement difficiles à quantifier. Elles ne sont pas pour autant moins importantes que les produits. Une sensibilisation accrue à un sujet donné, de nouvelles méthodes ou approches, un regard plus ouvert sur la diversité ou une plus grande

volonté de soutenir les jeunes et leurs organisations ou réseaux : voilà quelques exemples de réalisations. Elles peuvent être obtenues par les jeunes, les partenaires ou d'autres parties prenantes du projet d'échange.

### Plusieurs solutions s'offrent à vous pour diffuser les résultats du projet :

- **Communiquer** (publier, transmettre) des informations relatives aux résultats du projet à toutes les parties prenantes concernées ;
- **Mettre à profit** (exploiter, utiliser) les réalisations et les résultats du projet, en veillant à ce qu'ils soient utiles non seulement aux partenaires mais aussi à la communauté dans son ensemble.

La communication et la mise à profit peuvent permettre de parachever les réalisations et les produits du projet, de toucher encore plus de personnes et de porter le message encore plus loin. Elles peuvent aussi être utiles pour mettre en lumière les efforts et la participation des jeunes au projet, et célébrer ouvertement sa réussite. Les échanges de jeunes sont aussi de très bons moyens de bâtir une bonne réputation pour votre organisation. N'oubliez pas d'impliquer les jeunes et les partenaires dans toutes ces actions !

## 5.5 CRÉATION DES PRODUITS DU PROJET

Les vidéos sont de parfaits produits pour commencer, puisqu'aucun équipement professionnel n'est nécessaire. De nos jours, les caméras de téléphones mobiles sont souvent suffisantes pour enregistrer des images intéressantes et conserver de beaux souvenirs. De plus, les logiciels de montage gratuits ne manquent pas. Nous vous conseillons les outils gratuits suivants, qui vous aideront à créer des supports et des produits promotionnels à la fois attrayants et professionnels :

- **Montage vidéo** : YouTube, iMovie pour iOS, Powerdirector pour Android ;
- **Montage et retouche photo** : PicMonkey, Fotor, Powtoon ;

→ **Création de lettres d'information en ligne** : Mailchimp ;

→ **Infographies** : Piktochart ;

→ **Conception graphique** : Canva.

Faites preuve de vigilance lorsque vous utilisez des photos trouvées sur Internet ou prises par des participants au projet. Assurez-vous d'obtenir l'accord des jeunes concernés avant d'utiliser une photo sur laquelle ils apparaissent, et vérifiez que les photos trouvées en ligne appartiennent au domaine public et sont couvertes par une licence Creative Commons (sinon, vous risqueriez une lourde amende pour atteinte aux droits d'auteur).

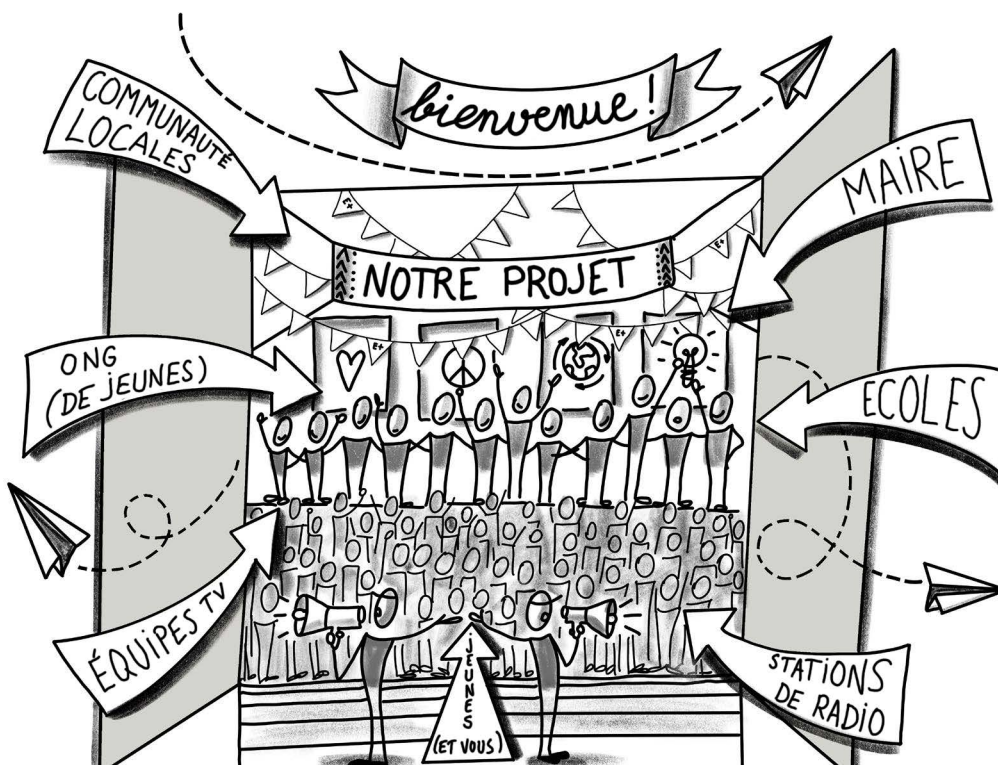
## 5.6 VISIBILITÉ

En recevant une subvention pour votre projet d'échange de jeunes dans le cadre du programme Erasmus+, vous avez accepté de respecter un certain nombre d'obligations contractuelles. Elles concernent principalement la visibilité. À ce titre par exemple, les bénéficiaires doivent clairement mentionner le soutien de l'Union européenne dans toutes les communications ou publications en rapport avec le projet. Cette obligation doit être exécutée conformément aux dispositions de la convention de subvention.

## 5.7 PLAN DE COMMUNICATION DES RÉSULTATS

En matière de communication et d'activités, il est préférable de ne pas essayer de faire tout ce qui est possible et imaginable. Comme pour le reste du projet, il faut prendre en compte l'impact, les groupes cibles et ce que vous pouvez réellement espérer faire avec les ressources dont vous disposez. Avec vos partenaires et les jeunes, élaborer un plan que vous pourrez mettre en œuvre ensemble :

- **Documentation des résultats du projet** – cela sera beaucoup plus facile si vous veillez à conserver des traces écrites et visuelles de toutes les étapes du processus, du développement à la réalisation. Cela vous permettra de communiquer les résultats aux personnes qui n'ont pas pu en faire l'expérience en personne. Ce travail est d'autant plus important pour mettre en valeur les réalisations abstraites ;
- **Choix des groupes cibles** – déterminez à qui vous souhaitez vous adresser, en vous demandant si ces groupes seront ou non faciles à atteindre et quel impact vous obtiendrez si vous parvenez à bien leur communiquer les résultats ;
- **Élaboration des activités et des messages clés** – quelles activités voulez-vous mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs et changer les choses pour les bénéficiaires, en vous adressant à vos groupes cibles et en mobilisant les réalisations de votre projet d'échange ? ;
- **Sélection des modes de communication appropriés** – plateforme des résultats des projets Erasmus+, sites Internet, activités en face à face, réseaux sociaux, etc. ;
- **Établissement du budget et du plan de gestion des ressources, répartition des tâches.**



## 5.8 ÉVÉNEMENT DÉDIÉ À LA COMMUNICATION DES RÉSULTATS ET AUTRES ACTIVITÉS DE SUIVI

Après l'échange de jeunes, il est possible d'organiser un événement pour promouvoir les résultats auprès d'un public plus large. C'est même un élément qualitatif recommandé. Il s'agit d'un excellent moyen d'accroître l'impact au niveau local pour chaque organisation partenaire – idéalement, il doit se tenir deux semaines après la fin de l'activité d'échange. Il peut également être bénéfique pour les jeunes, en leur donnant un point d'ancrage sur lequel se concentrer après cette expérience internationale. Par ailleurs, il constitue pour les membres de chaque groupe une occasion de se revoir dans le cadre d'une nouvelle action locale. De nombreuses photos seront prises et partagées, ce qui stimulera de nouvelles discussions. Et si le programme de cet événement contient des éléments éducatifs, les communautés locales en profiteront.

### Quelques exemples d'activités de suivi :

- Simple présentation de l'échange de jeunes ;
- Exposition des photos prises pendant l'échange ;
- Spectacles montés pendant l'échange et présentés à la communauté locale ;
- Événements de rue axés sur l'échange de jeunes.

## 5.9 LOBBYING POUR FAIRE ÉVOLUER LES POLITIQUES

Grâce aux résultats d'un échange de jeunes, vous pouvez exercer une pression sur les décideurs locaux afin d'obtenir des changements dans les domaines dans lesquels vous travaillez et qui sont importants pour vous et pour les jeunes. Plus généralement, en mettant en avant vos bons résultats, vous pouvez défendre l'idée d'une participation accrue des jeunes aux processus de prise de décisions. N'oubliez pas que des décisions sont prises (et des politiques élaborées) à tous les niveaux de la société. Alors pourquoi ne pas commencer par votre conseil local ou municipal ?

## 5.10 AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL DE JEUNESSE

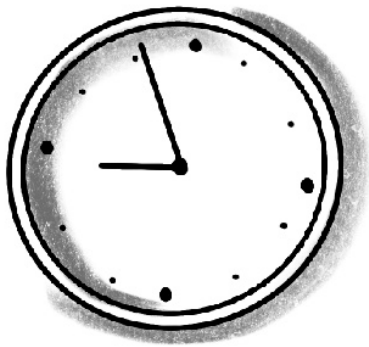
Si vous avez obtenu des résultats concrets, si votre échange a permis de mettre en pratique de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils conçus par les jeunes, en les partageant et en veillant à ce qu'ils soient dûment mis à profit, vous portez directement le changement et vous contribuez à la qualité du travail de jeunesse. C'est également ainsi que vous pourrez créer de nouveaux partenariats, aux niveaux local, national et/ou international.

## 5.11 PLATEFORME DES RÉSULTATS DES PROJETS

La Commission européenne gère une plateforme qui recense les résultats des projets Erasmus+. Elle a été créée pour donner une vue d'ensemble des projets financés au titre du programme, mais aussi pour mettre en évidence les bonnes pratiques et les réussites. On y trouve également des produits, des livrables et des productions intellectuelles associés aux différents projets. Elle comprend aussi une fonction de recherche permettant de trier les projets en fonction de leur domaine.

## 5.12 VERS UN AUTRE ÉCHANGE DE JEUNES ?

En équipe, les chefs de groupe devront se poser plusieurs questions importantes : veulent ils retravailler ensemble ? L'échange a-t-il mis au jour de nouveaux besoins qui justifient l'organisation d'une activité de suivi ou d'un projet d'un autre genre ? Il faut avant tout réaliser une analyse des besoins et déterminer la finalité et les objectifs de l'activité de suivi, puis chercher à savoir si les mêmes partenaires sont prêts à s'impliquer et comment le processus se déroulerait. Fondamentalement, cela revient à recommencer le cycle du projet à partir de la phase d'exploration. Si les activités de suivi sont généralement vues d'un bon œil par les évaluateurs du projet, rappelez-vous que les bailleurs de fonds cherchent constamment des projets et des résultats innovants, plutôt que des échanges de jeunes organisés seulement pour le principe. Dans l'éventuelle nouvelle demande fondée sur les résultats de votre premier projet, vous devrez montrer que vous avez encore une marge de progression.



## 5.13 CLÔTURE DU PROJET

Le rapport final et les documents qui l'accompagnent doivent être préparés par le porteur de la demande avec la collaboration des autres partenaires une fois le projet terminé. Les partenaires peuvent participer à la rédaction conjointe du rapport, ou bien écrire chacun une partie de la réponse selon leur point de vue. Le porteur de la demande est chargé de donner sa forme finale au texte. Avant la soumission du rapport, il doit être envoyé à l'ensemble des partenaires pour examen et commentaires.

Il est essentiel de remercier toutes les personnes impliquées dans le projet, et toutes celles qui l'ont soutenu. Vous avez peut-être déjà convenu de venir présenter les résultats à certaines d'entre elles, envoyez au moins une lettre de remerciement aux autres. Si vous souhaitez renforcer les relations que vous avez établies avec elles, vous pouvez les remercier personnellement et leur offrir un cadeau pour manifester votre reconnaissance. Privilégiez les cadeaux en rapport avec l'échange de jeunes, tels qu'un exemplaire du rapport présentant les résultats du projet, un T-shirt aux couleurs de l'échange, etc. Si vous préparez une présentation publique de l'échange, invitez toutes les parties prenantes concernées pour leur montrer les réussites et les réalisations. L'enthousiasme des jeunes est souvent communicatif, alors n'hésitez pas à leur laisser la parole en les encourageant à parler aussi des activités informelles. En cas de besoin, le chef de groupe peut également s'exprimer au nom de son organisation.

## 5.14 VOTRE AUTOÉVALUATION ET VOTRE EXPÉRIENCE

Enfin, lorsque votre vie aura repris son cours (une fois les célébrations terminées et les accords conclus), place à l'introspection pour vous, le chef de groupe qui lisez ce guide.

Choisissez votre méthode d'évaluation favorite et observez avec un peu de distance l'atmosphère trépidante dans laquelle vous avez baigné depuis les premières discussions autour de la conception du projet. Cela a sans doute été pour vous une fantastique aventure. Essayez de passer en revue l'intégralité du processus :

- **Vous rappelez-vous comment et quand cela a commencé ?**
- **Quelles ont été les premières difficultés que vous avez dû surmonter ?**
- **Aviez-vous un « mentor », c'est-à-dire un collègue expérimenté ou un ami de confiance, pour vous accompagner dans cette aventure personnelle ? Qui était cette personne et qu'avez-vous appris auprès d'elle ? Sinon, avez-vous demandé une aide lorsque cela est nécessaire ? L'avez-vous obtenue ?**
- **Pensez à toutes les personnes intéressantes que vous avez rencontrées. Parmi leurs qualités, quelles sont celles qui vous ont impressionné ? Qu'avez-vous appris de chacune de ces personnes ?**
- **Êtes-vous satisfait du rôle que vous avez tenu tout au long du processus ? Et de votre performance ?**
- **Si vous deviez réitérer l'expérience, changeriez-vous quelque chose ?**
- **Y a-t-il eu un moment où vous avez pensé : « Nous courons à la catastrophe » ?**
- **Qu'avez-vous appris de cette expérience ?**

- **Comment allez-vous mettre ces apprentissages en pratique ?**
- **Qu'est-ce qui a été le plus dur pour vous au moment des adieux ?**
- **Seriez-vous prêt à recommencer ? Avec quelque chose (ou quelqu'un) d'autre ?**

Nous retrouvons ici les éléments du périple du héros, évoqué plus haut. Comme nous l'avons dit, toutes les aventures jamais écrites ou racontées suivent plus ou moins cette même structure. Ce modèle peut vraiment vous aider à évaluer votre propre expérience et à voir les choses sous un autre angle, à adopter une nouvelle perspective intéressante. Comme les jeunes avec lesquels vous avez travaillé dans le cadre de l'échange, vous avez vous aussi quitté votre cadre habituel, relevé des défis, rencontré de nouvelles personnes (parfois étranges) et surmonté des épreuves.

Et maintenant c'est terminé. Vous y avez gagné, et peut-être perdu aussi. Vous êtes toujours la même personne, et pourtant quelque chose a changé. Et alors que vous rentrez chez vous en vous demandant si vous pourriez recommencer, vous vous dites que c'est comme cela que s'écrivent les légendes. Bravo !

Cette publication a pu voir le jour grâce au soutien de la Commission européenne et de l'Office de la République de Slovénie pour la jeunesse. Les informations fournies et les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la Commission européenne ou de l'Office de la République de Slovénie pour la jeunesse. La Commission européenne, l'Office de la République de Slovénie pour la jeunesse et l'agence nationale slovène ne peuvent être tenus responsables d'une quelconque utilisation des informations contenues dans cette publication.

**MOVIT**  
**Centre de ressources SALTO**  
**Europe du Sud-Est**  
**Agence nationale pour les**  
**programmes européens**  
**Erasmus+ : Jeunesse en action**  
**et Corps européen de solidarité**  
Dunajska cesta 5  
1000 Ljubljana  
Téléphone : +386 (0) 1 430 47 47  
[www.movit.si](http://www.movit.si) ; [info@movit.si](mailto:info@movit.si)  
[www.salto-youth.net/see](http://www.salto-youth.net/see) ;  
[see@salto-youth.net](mailto:see@salto-youth.net)

