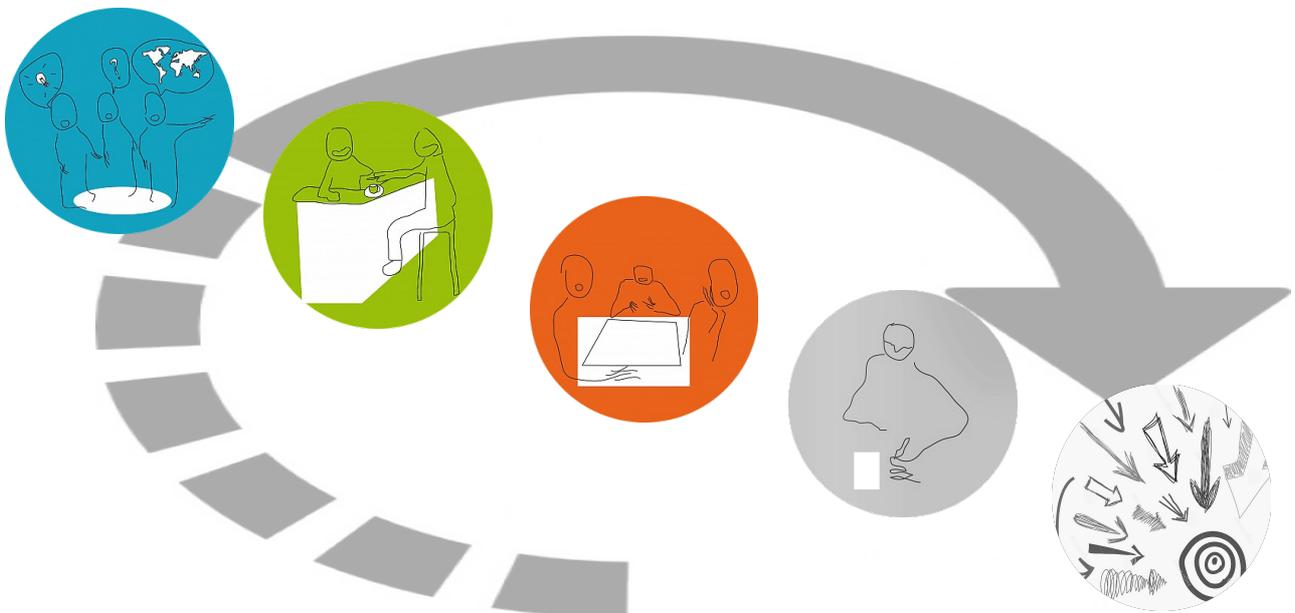


Un projet en trois phases :
DIAGNOSTIC PARTAGÉ – PROJET D' ACTIONS – BILAN & PERSPECTIVES

ÉVALUATION DU PROJET D' ACTIONS

L'émancipation socioprofessionnelle par une **mobilité internationale**
des **jeunes** des territoires du **Pays des Vallons de Vilaine**



Rédigé par **VALLEJO Esteban** en septembre 2016 à l'issu de la mise en œuvre du Projet d'actions dans le cadre d'une formation DEJEPS « Développement de projets, territoires et réseaux »

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE DES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROJET D' ACTIONS.....	4
A) Description des étapes du projet d'actions.....	4
B) Analyse entre le prévisionnel et le réalisé.....	6
DEUXIÈME PARTIE : ÉVALUATION GLOBALE DU PROJET	7
A) Animer des espaces d'information, d'échange de pratique et des temps de formation.....	7
B) Identifier et valoriser les opportunités de mobilité internationale du territoire.....	8
C) Expérimenter un parcours de mobilité répondant aux réalités des acteurs du territoire.....	10
D) Analyse des objectifs opérationnels non réalisés.....	12
TROISIÈME PARTIE : BILAN FINANCIER DE L' ACTION	19
A) Le budget global du projet d'actions.....	19
B) Le suivi budgétaire d'une action spécifique.....	20
QUATRIÈME PARTIE : PERSPECTIVES À L' ACTION	22
A) La poursuite du projet d'actions.....	22
B) Les axes de développement pour les territoires.....	22
C) Les perspectives pour l'association et ses partenariats.....	23
CONCLUSION.....	24
Annexes.....	25

INTRODUCTION

Le projet d'actions mis en œuvre de janvier à juin 2016 suite à un diagnostic partagé en 2015, vise l'émancipation des jeunes « ayant moins d'opportunités »¹ ou « mis en difficultés »² à travers des « parcours de mobilité internationale » adaptés à leurs envies, parcours de vie et réalités sociales, culturelles et économiques. Projet venant alimenter les processus d'insertion socioprofessionnelle et les politiques jeunesse existants sur les territoires d'intervention.

Quatre objectifs généraux liés à l'émancipation et l'insertion des individus, ont été définis visant l'appropriation des dispositifs de mobilité internationale, la déconstruction des freins cognitifs à un départ à l'étranger, la participation des acteurs (jeunes et professionnels) à chaque étape du processus, l'intégration d'une démarche de mobilité au sein des politiques jeunesse des territoires.

Cinq objectifs opérationnels liés à l'animation et à l'expérimentation d'actions partenariales, ont été définis avec l'animation d'espaces d'information et d'échange de pratique, la construction de « parcours de mobilité » s'inscrivant dans les politiques jeunesse du territoire, l'expérimentation d'un parcours répondant aux aspirations des acteurs et la mobilisation de ces acteurs autour de l'accueil de volontaires étrangers et d'un échange de pratique avec des partenaires internationaux.

Il s'agit à travers ce document d'analyser et d'évaluer la mise en œuvre du projet d'actions à travers une première partie descriptive des différentes étapes du projet ; une seconde partie évaluative de l'atteinte (ou non) des objectifs opérationnels ; une troisième partie qui présente le bilan financier de l'action ; et enfin une dernière partie qui met en avant les perspectives de ce projet au sein des territoires d'intervention.

1 Terme utilisé dans les programmes européens et qualifiant les jeunes issus d'un milieu « culturel, géographique ou socio-économique défavorisé et les jeunes possédant un handicap physique ou mental. »

2 Expression défendue par P. Labbé (docteur en sociologie et directeur de mission locale) qui ne renvoie pas à la responsabilité à l'échelle de la personne mais dans l'organisation de la société (du système scolaire au marché du travail).

PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE DES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROJET D' ACTIONS

Dans cette première partie un récit des différentes étapes du projet est présenté afin d'analyser la différence entre le prévisionnel et le réalisé, en présentant de manière chronologique les phases et les actions s'étant déroulées depuis la fin du diagnostic partagé en décembre 2015. Ce déroulé s'appuie sur une dynamique partenariale très riche engagée depuis mars 2015 avec des rencontres régulières des acteurs du territoire volontaires dans une démarche autour des enjeux contemporains de(s) jeunesse(s) et de la mobilité internationale.

A) DESCRIPTION DES ÉTAPES DU PROJET D' ACTIONS

I. DÉCEMBRE 2015 : FIN DE LA DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC PARTAGÉ

Pour le groupe de professionnels, décembre constituait la fin de la démarche de diagnostic, la validation du contenu du rapport final, des constats et des préconisations venant préparer les grandes lignes du projet d'actions. Il s'agissait aussi d'initier des premiers contacts et une dynamique autour des métiers de l'animation :

- **Troisième et dernière réunion du groupe de suivi du diagnostic partagé** (arpentage du document et bilan de la dynamique partenariale : quel investissement pour la suite ?) ;
- **Premières réunions de quelques acteurs jeunesse autour du projet autour des « métiers de l'animation » en Espagne ;**
- **Premiers échanges concrets avec un partenaire espagnol.**

Bien que tardive vis-à-vis des échéances définies par la formation, j'ai souhaité préserver cette échéance et la validation du diagnostic par l'ensemble des acteurs avant d'initier le projet d'actions. Les constats et préconisations étant partagés par les acteurs et la dynamique collaborative étant perçues comme très positive, l'ensemble des professionnels ont voulu s'investir dans un projet d'actions autour de la mobilité internationale et constituer un Comité de Pilotage.

II. JANVIER 2016 : INITIATION DU PROJET D' ACTIONS

Pour répondre aux échéances de la formation, j'ai finalisé début janvier une première version du projet d'actions avec : finalités, objectifs généraux et opérationnels, critères et indicateurs d'évaluation, échéancier et moyens.

- **Premier Comité de Pilotage du projet d'actions** (démarche dixit pour mettre du sens aux mots, puis modification de la formulation et des priorités du projet pré-définis)³.
- **Co-construction et formalisation du projet de parcours de mobilité « Découverte des métiers de l'animation sociale en Espagne »** > Réalisation d'une fiche de présentation et d'une fiche technique (échéancier et budgétisation) ;
- **COFIL de l'association JTM avec l'animation d'un atelier autour de la notion de « parcours »** (de mobilité, d'insertion, etc.) > Ecriture d'un « document cadre »

Cette période a permis d'entrer très rapidement dans le vif du sujet tant dans la construction du projet que dans le portage d'une action concrète de mobilité à court terme.

III. FÉVRIER 2016 : L'EXPÉRIMENTATION D'UN PARCOURS DE MOBILITÉ

L'enjeu du mois de février a été l'accélération de la dynamique partenariale autour du départ d'un groupe de 12 jeunes du territoire et de Rennes à la découverte des métiers de l'animation en Espagne, constituant la première étape du parcours de mobilité.

- **Coordination et mobilisation des partenaires français et espagnol** (professionnels jeunesse et insertion des territoires concernés) : objectifs, cadre de l'action, rétroplanning et budget prévisionnel. > rédaction et signature d'une *Lettre d'engagement* entre partenaires.

³ Réunion ayant été le cadre de certification de l'UC3 intitulée « Conduite de Réunion »

- **3 journées de préparation et de co-construction avec les jeunes** de la semaine à Séville (budget, moyen de transport, hébergement, visites de lieu de stage, etc.) : sur les 20 jeunes « prescrits » par les partenaires, 12 sont sur un départ effectif.
- **Coordination de la « première mobilité interculturelle » 6 jours avec 12 jeunes** : accompagnement et animation (avec 1 partenaire), gestion financière et logistique, représentation institutionnelle et lien partenarial (co-construction de la seconde mobilité).

En parallèle de ces actions, une participation régulière à la dynamique grandissante autour de la Plateforme Bretonne de la Mobilité Européenne et Internationale des jeunes a été effectuée.

IV. MARS 2016 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES ACTIONS

A l'issu de la première mobilité, un bilan collectif et un suivi individuel des participants sont effectués. L'enjeu avec les partenaires du territoire est, au delà d'un bilan de cette action, d'initier les actions des autres objectifs opérationnels, avec pour cela :

- **Deux réunions préparatoires** du second Copil MobInter sont effectuées afin d'identifier les opportunités de mobilité internationale déjà existantes sur le territoire (choix de l'outil Prezi comme outil de communication adapté et une première ébauche réalisée).
- **Second Comité de Pilotage du projet d'actions** : Point sur les actions en cours (parcours de mobilité et recensement des opportunités de mobilité existantes) + invitation de personnes extérieures en lien avec la thématique (ouverture et enrichissement du groupe de travail).
- **Animation de temps d'information** sur les chantiers internationaux et les SVE court-terme auprès de jeunes et de familles lors des forums « Job et loisirs d'été ».

Du fait d'une absence imprévue le jour du Copil, je me suis rendu compte que grâce à la construction et au co-portage du projet je n'étais pas indispensable à la tenue des réunions ce qui m'a permis de d'initier une délégation plus importante des tâches par la suite et d'envisager un désinvestissement progressif jusqu'à la fin du projet afin d'anticiper la suite.

V. AVRIL 2016 : REMOBILISATION PARTENARIALE

Suite à un mois de mars avec moins d'enjeux et de rencontres, à des congés début avril, et à une incertitude quant à la période de stage à Séville correspondant à la seconde étape du parcours), il y a eu une certaine « relâche » dans le portage des actions. Il a donc fallu remobiliser l'ensemble des acteurs lorsque la période de stage de mai a été actée.

- **Portage de « l'identification », de la prescription et de l'accompagnement administratif des participants** (10 stagiaires) par les partenaires et les collègues ;
- **Coordination et clarification avec le partenaire espagnol des tenants et aboutissants de cette seconde étape** : engagements des 5 structures d'accueil, rôle de coordination sur place du partenaire espagnol, enjeux financiers et logistiques, etc...

Malgré une absence dû à un congé la première quinzaine d'avril, j'ai pu compter sur le pilotage par des collègues et des partenaires pour toute la phase de mobilisation et d'accompagnement administratif des participants.

VI. MAI 2016 : SECONDE ÉTAPE DU PARCOURS – UN STAGE DE 1 MOIS

Les étapes jusqu'au départ effectif du groupe de 10 stagiaires (le 6 mai) se sont enchaînées très rapidement mais de manière fluide du fait d'une communication transparente et de la préparation en amont (que ce soit auprès des jeunes, des partenaires français et du partenaire espagnol).

- **Animation du séminaire de préparation au départ** des 10 jeunes (dont 5 ayants participé à la première étape) : déconstruction des représentations, collectivisation des craintes, droit et devoirs, organisation de la vie quotidienne, etc ;
- **Réunions préparatoires du troisième Copil MobInter** et rencontre avec les élus et coordinateurs jeunesse des territoires qui commence à s'intéresser de près à la démarche.
- **Troisième Comité de Pilotage du Projet d'actions** : Point sur les actions en cours (2^{de} étape parcours de mobilité + Présentation des opportunités de mobilité existantes) et à venir (chantiers internationaux pour l'été + Accueil de volontaires étrangers + Echange européen de professionnels) ;

Courant mai je me rend compte des échéances et du mois de juin qui arrive à grand pas avec une période d'activités intense pour tout le monde et des actions planifiées qui ne seront pas réalisées mais qui peuvent devenir des axes de développement pour la suite. Je fais le choix de ne plus initier d'actions mais de planifier avec les partenaires des réunions bilans.

VII. JUIN 2016 : LE TEMPS DES BILANS

Il s'agit pour moi lors de la première semaine de juin (dernière semaine de stage des jeunes) de m'assurer que tous les documents administratifs soient bien remplis sur place par les jeunes, les tuteurs et les structures d'accueil et que les jeunes se projettent sur leur retour.

- **Bilan de la seconde étape du parcours (1 mois de stage) avec les participants** et les partenaires en deux temps : 1 demi-journée administrative et 1 journée « pédagogique » avec des démarche de récit et d'analyse, alternant des temps individuel/en petit groupe et en plénière. Utilisation d'outils pédagogique issues de méthodes actives.
- **Bilan avec les partenaires espagnols** et accompagnement des participants dans la rédaction de leur « Europass » (certificat de compétences) et le rapport de séjour collectif.
- **Quatrième et dernier Comité de Pilotage du Projet d'actions** : Présentation et évaluation des actions réalisées et projection sur les perspectives d'actions communes. Présence de l'ensemble des acteurs du projet d'actions : des jeunes, des professionnels et des élus.

Le timing, bien que serré pour boucler dans les temps la démarche partenariale, a permis de finir de manière qualitative et collective ce projet dans un climat convivial. Il a aussi permis de valoriser le travail partenarial par la reconnaissance des jeunes.

B) ANALYSE ENTRE LE PRÉVISIONNEL ET LE RÉALISÉ

Vous trouverez en *Annexe 1 et 2* de ce rapport le calendrier prévisionnel (défini en janvier) et le calendrier réalisé (à fin juin) du projet d'actions.

Les points marquants de cette comparaison du prévisionnel et du réalisé sont :

- **Une planification d'un nombre (trop) important d'activités dans le prévisionnel** soit une densité d'actions qui n'était pas réaliste au vu du réalisé ;
- **Les actions planifiées des objectifs opérationnels 1, 2 et 3 ont été effectuées** dans des délais proches de ceux estimés dans le prévisionnel ;
- **Des actions nouvelles sont apparues**: interventions aux forums Job et loisirs d'été sur les chantiers internationaux et le SVE court terme ainsi que la mise en place d'une quatrième réunion du Comité de pilotage pour l'évaluation du projet d'actions.
- **Les actions des objectifs opérationnels 4 et 5 ont été seulement initiées.**

Globalement la planification effectuée était réaliste même si trop d'actions ont été concentrées dans des périodes déjà chargées pour l'ensemble des partenaires. Ce calendrier a permis à chaque acteur de se projeter et de s'organiser. Il a été pour moi un support afin d'assurer une régularité des actions et un rétroplanning efficace dans l'invitation des participants aux actions et dans la présentation des perspectives à venir à l'issue de chaque échéance.

Le déroulé des actions s'est effectué de manière naturelle : actions d'information régulière, réunions du Comité de pilotage tous les deux mois, mobilité des jeunes en février et mai, avec des périodes plus « chargées » que d'autre mais que chaque acteur a choisi d'investir à hauteur de ce qu'il pouvait. La cohérence et la visibilité de l'ensemble des actions a permis à chacun de s'y retrouver . Cette planification sur 6 mois et l'utilisation d'outils pertinents (rétroplanning) m'ont permis, en tant que coordinateur, de prioriser les actions et d'accepter que cela ne « rentre pas », que ce n'est pas la bonne temporalité et que certains objectifs deviennent des perspectives d'actions communes pour la suite.

DEUXIÈME PARTIE : ÉVALUATION GLOBALE DU PROJET

Cette seconde partie présente l'évaluation et l'analyse de l'atteinte ou non des objectifs opérationnels et ce de manière quantitative et qualitative. En m'appuyant sur les critères et indicateurs pré-définis mais aussi sur mon ressenti et celui des acteurs, il s'agit ici de présenter les résultats réels, d'analyser l'écart entre le prévu et le vécu et de porter un regard voir un jugement sur l'impact positif des actions.

L'ensemble de la démarche d'évaluation est présenté dans un document synthèse en *Annexe 3*.

A) EVALUATION DE L'OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : ANIMER DES ESPACES D'INFORMATION, D'ÉCHANGE DE PRATIQUE ET DES TEMPS DE FORMATION

Il s'agissait ici de mettre en œuvre des espaces d'interconnaissance entre les acteurs (jeunes, professionnels et élus), des espaces d'information sur la mobilité internationale et des temps de formation en particulier dans les étapes d'accompagnement à un départ à l'étranger.

I. LES ACTIONS RÉALISÉES: DES TEMPS FORTS PAR ET POUR LES ACTEURS

Une diversité d'actions ont été mises en place, de nombreuses actions ont été co-animées et reproduites dans des temporalités pertinentes :

	<u>Acteurs :</u>	<u>Dates :</u>
Réunions d'informations (dispositifs, projets spécifiques, etc.)	JTM – PIJs – CRIC – MFR Baulon	27 mai à Laillé / 21 juin à Baulon
Temps « Auberges espagnoles » et Ateliers du COPIL de JTM	CRIJ-PIJ-BIJ-ML-ARML-CPB-JS...	28 janvier (COPIL JTM) / 16 juin 12h-16h
Réunions Comité technique Plateforme Régionale de Mobilité	Acteurs Jeunesse et MobInter de la BZH	5 février (St Brieuc) / 27 mai (Quimper) / 22 juin (Rennes)
Forum Job d'été – Temps d'information Chantiers Internationaux et SVE court terme	PIJs VHBC	Messac-Guipry: 11 mars / Maure de Bzh: 18 mars / Guichen: 19 mars
Participation aux temps de formation / séminaires de préparation au départ et retour	1 animateur PIJ, 1 Conseiller Mission Locale, 1 conseiller Pole emploi International, 1 coordinateur Aroeven	FÉVRIER – AVRIL - JUIN

II. LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION : DES OUTILS D'ÉVALUATION QUALITATIVE INSUFFISANTS

Critères	
Communication acteurs sensibles et face à face public	Conformité avec besoins / réalités des pro et des jeunes
Coopération entre professionnels	Réinvestissement dans sa pratique pro

Indicateurs	Résultats et effets attendus	Résultats réels	Outils d'évaluation
Nombre de jeunes orientés vers JTM	Augmentation du nombre de jeunes issus du territoire;	Une dizaine de temps forts faits par et pour les acteurs	Base de Donnée JTM
« Profil » des jeunes orientés	Diversité des profils (dont demandeurs d'emploi, RSA, etc.);	Entre 8 et 20 jeunes dans les temps d'information ;	CR réunions
Nombre d'espaces animés et de participants	2 rencontres de pro et / ou de jeunes chaque mois ;	Entre 10 et 35 professionnels dans les temps d'échange de pratique ;	Réunion bilan 24 juin
Echanges (constructifs) suite à ces temps	Au moins 1 action se met en place suite à ces temps.	Co-animation des temps de préparation au départ.	Démarche de réunion participative
			Suivi échanges Mails / tél

La démarche d'évaluation se base sur les indicateurs et outils d'évaluation pré-définis et s'appuie sur les comptes-rendus des bilans d'actions et de la réunion d'évaluation du projet du 24 juin.

Les outils pré-définis sont en réalité insuffisants pour dégager une analyse fine et complète des actions, il aurait fallu alimenter et optimiser ces outils (difficulté à dégager des statistiques fiables de la base de donnée par exemple) de manière régulière.

III. L'ANALYSE DES RÉSULTATS ET DES EFFETS RÉELS (ATTENDUS OU NON)

Du fait du co-portage de ces actions par différents partenaires qui ciblaient et mobilisaient les publics, ces temps ont fait le plein en terme de participation. Il a été intéressant d'observer le niveau d'implication et de participation des acteurs à ces temps : d'une simple diffusion d'information avec réponses aux questions (réunions d'information), à des espaces de co-décision (réunion de la plateforme), à des temps de consultation et de concertation (atelier sur les « parcours » lors du Copil de JTM).⁴

Parole d'acteurs - réunion d'évaluation du 24 juin

« Cette diversité de possibilités de rencontre, d'information et de formation autour de la thématique Mobilité Internationale a été très positive et constructive »

« Nous avons observés des impacts concrets dans la levée de freins à un départ pour différents jeunes. »

« Il y a une réelle plu-value des témoignages et de l'information par les pairs lors de ces moments. »

Il est difficile de dégager des statistiques quant au nombre et au profil des jeunes s'orientant vers une mobilité internationale effective du fait d'outils n'ayant pas été mis en place et d'une saisie des jeunes dans la base de donnée de l'association que lors du départ. Cependant les partenaires jeunesse et insertion du territoire constatent une réelle et nouvelle dynamique vers des mobilités internationales en particulier de jeunes ayant des freins importants :

- **De nombreux dossiers de financement « Bourse jeune » portant sur un départ à l'étranger pour l'été 2016** (commission de jury coordonnées par les PIJ du territoire) ;
- **De nombreux accompagnements et prescriptions vers les opérateurs de mobilité** pour les chantiers internationaux et SVE Court-terme (animateurs jeunesse des PIJs et des Espaces jeunes ; conseillers mission locale ; éducateurs spécialisés) ;
- **Différents accompagnements de projets professionnels portant sur un stage à l'étranger** afin de se remobiliser vers l'emploi (Conseillers missions locales, formateurs Garantie Jeunes et Conseillers Chantier d'insertion) ;
- **Augmentation du nombre de dossiers de candidature reçus à JTM** sans être passé par un partenaire du territoire (bouche à oreille entre jeunes).

Le bilan de ces actions est donc globalement positif du fait de la réalisation des actions planifiées, de la mise en place d'actions non prévue, du co-portage par un ensemble d'acteurs travaillant en réseau, de l'impact et donc de la qualité de ces temps dans des démarches de départs à l'étranger. Des actions faisant suite à ces temps sont aussi prévues dans les mois à venir (temps d'information et de témoignage, construction de projet : échange de jeunes, etc.).

Bien que positif, l'ensemble de ces actions, qui marque une première étape, mériteraient d'être développées afin de touché davantage les jeunes isolés et éloignés des dispositifs. Le travail de sensibilisation auprès des professionnels qui ont des accompagnements freinants (« c'est pas pour mes jeunes ») doit être poursuivit.

B) EVALUATION DE L'OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : IDENTIFIER ET VALORISER LES OPPORTUNITÉS DE MOBILITÉ INTERNATIONALE DU TERRITOIRE

Tout l'enjeu de ce second objectif était de rendre visible et cohérent aux professionnels les possibilités de départ à l'étranger pour tous les jeunes du territoire afin qu'ils soient à même d'informer et d'accompagner des projets individuels ou collectifs, professionnels ou personnels, de court, moyen et long terme.

Cet objectif avait aussi deux raisons d'être : créer des espaces de rencontre, d'interconnaissance et d'échange de pratique avec comme support la mobilité internationale et venir alimenter les réflexions en cours autour des politiques jeunesse en analysant les enjeux d'insertion sociale et professionnelle des jeunes du territoire grâce à une expérience à l'étranger.

⁴ Echelle simplifié de participation issue des travaux de Sherry Amstein : 0-Indifférence, 1-Information, 2-Consultation, 3-Concertation, 4- Co-décision.

I. LES ACTIONS RÉALISÉES: LES RÉUNIONS RÉGULIÈRES DU COMITÉ DE PILOTAGE ET LA PRODUCTION D'UN OUTIL D'INFORMATION

Le comité de pilotage, faisant suite au groupe de suivi du diagnostic partagé ayant eu lieu en 2015, est constitué d'un ensemble de professionnels jeunesse, insertion et mobilité internationale. On y retrouve des professionnels associatifs et des agents territoriaux (collectivités territoriales: Région, Département, Intercommunalités) et pour la dernière réunion des jeunes et des élus.

Les actions concrètes, au delà de piloter le projet d'actions, a été d'identifier et de travailler à un outil de communication à destination des autres professionnels du territoire mettant en valeur une diversité d'opportunités de mobilité sous la forme de parcours par « étapes progressives ».

Réu 1: Enjeux, finalités et objectifs généraux du projet + démarche d'évaluation	11 participants	11 février 2016
Réu 2: Quels parcours de mobilité internationale émancipateur pour les jeunes du PVV ?	13 participants	24 mars 2016
Réu 3: Bilan des actions en cours et suites...	8 participants	24 mai 2016
Réu 4 : Evaluation du projet d'actions et perspectives...	17 participants	24 juin 2016

+ des réunions préparatoires à l'animation des Comités de pilotage

L'outil participatif « Prezi » produit à l'issu de ces réunions est accessible sur :

<https://prezi.com/q15jh8fqvtv0/mobilite-jeunesse-en-pays-des-vallons-de-vilaine/>

Une vue d'ensemble de l'outil est présenté en *Annexe 4* de ce document.

Cette action « innovante » et plus généralement l'ensemble de la démarche partenariale est mise en valeur suite à différentes interventions sur le site de la **Plateforme Bretonne de la Mobilité Européenne et Internationale des jeunes**⁵.

II. LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Critères			
Conformité avec besoins /réalité terrain Participation des acteurs (jeunes-pro-élus)		Lisibilité pour les acteurs extérieurs Inscription dans les politiques territoriales	
Indicateurs	Résultats et effets attendus	Résultats réels	Outils d'évaluation
Participation volontaire et Investissement des participants (sens donné) Volonté de diffusion et d'interaction avec des acteurs extérieurs Liens effectifs effectué avec politiques territoriales (diagnostic PIA + VHBC)	Nombre de participants stable De nouveaux participants et des intervenants extérieurs (invités) 2 rencontres effectués avec les coordinateurs des politiques jeunesse et des diagnostics	4 réunions du Comité de Pilotage au lieu de 3 prévues Une dizaine de participants réguliers 1 noyau dur de 4 à 5 acteurs, pilote de la dynamique 1 outil de communication produit 1 rencontre effectuée avec coordinateur jeunesse	CR réunions Réu bilan 24 juin Démarche Dixit Nombreux temps et échange de mails pour préparation des réunions Co-animation effective des réunions

La démarche d'évaluation pré-établie n'est que partiellement pertinente du fait que les attentes liées à cet objectif étaient flous et dépendaient de la dynamique impulsée par les participants au Comité de pilotage. Il manque en particulier des indicateurs et outils d'évaluation qualitatifs concernant la démarche partenariale (convivialité, participation, production, etc.).

⁵ <http://www.enroutepourlemonde.org/pro/actualites/une-demarche-partenariale-et-innovante-a-lechelle-du-pays-des-vallons-de-vilaine/>

III. L'ANALYSE DES RÉSULTATS ET DES EFFETS RÉELS (ATTENDUS OU NON)

La participation et l'investissement des acteurs du territoire sont très positifs en ce qui concerne les professionnels et les jeunes et plus mitigés en ce qui concerne les élus qui ont mis du temps à se saisir de la démarche (nous en sommes que dans les prémices !).

Paroles d'acteurs - réunion d'évaluation du 24 juin

« Ces temps d'échanges entre professionnels de la jeunesse, de l'insertion et de la mobilité internationale, nous ont permis d'interagir au delà de la thématique Mobilité Internationale, autour des enjeux et difficultés de nos missions, autour de nos cultures de métier, et a renforcé notre sentiment de l'importance de travailler en complémentarité auprès de nos publics qui sont souvent les mêmes. »

« Le fait d'être rapidement dans la menée d'actions nous a permis d'être dans la co-construction et l'analyse d'enjeux concrets. »

« La possibilité de s'investir de manière individualisée dans la démarche avec des modalités propres à chacun (plus ou moins de disponibilités en fonction des périodes) était très appréciable. »

« La construction de cet outil participatif est intéressante car chacun peut y ajouter une information »

« C'est un bon outil de communication à destination des professionnels du territoire, pertinent et accessible car vulgarisé »

« A diffuser largement aux acteurs du Pays des Vallons de Vilaine par : mail, par des réunions d'information, comme support d'intervention sur la mobilité (établissement scolaire), etc. »

Toute la dynamique partenariale a reposée sur deux aspects : une coordination à bon escient et une participation volontaire des acteurs. Ce dernier point repose sur le sens et l'intérêt que chacun retire à participer de manière active à cette démarche. Cela est passé par :

- **la mise en action** autour d'une « activité » concrète avec un résultat visible : l'outil Prezi ;
- **des contenus nouveaux** (ouverture) : présence et intervention de nouveaux acteurs ;
- **le lien avec les dynamique existantes sur les territoires** : diagnostics jeunesse en cours.

L'évaluation de ces points est plutôt positif avec une production (le Prezi), qui n'était pas forcément pré-définie et des rencontres avec les élus (afin d'inscrire la démarche dans les réflexions en cours), qui ont mis du temps à émerger mais qui sont en route.

C) EVALUATION DE L'OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3 : EXPÉRIMENTER UN PARCOURS DE MOBILITÉ RÉPONDANT AUX RÉALITÉS DES ACTEURS DU TERRITOIRE

L'idée et l'envie initiale de cet objectif était d'avoir dans le cadre du projet d'actions (mais aussi de la politique de développement de l'association et dans le cadre de la dynamique régionale de la Plateforme de mobilité), une action concrète construite par et pour les jeunes et pilotée par des professionnels du territoire.

I. LES ACTIONS RÉALISÉES: UN PARCOURS DE MOBILITÉ AUTOUR DES MÉTIER DE L'ANIMATION EN ESPAGNE

Induit par les constats des professionnels et les demandes des jeunes dans les métiers de l'animation et plus largement du social, nous nous sommes basés sur les expériences passées de l'association (développement de la notion de parcours de mobilité), sur le réseau de partenaires internationaux existant dans le secteur d'activité (partenaires espagnols) et sur les financements disponibles (fondation Crédit agricole, Département 35 et Erasmus+), pour construire un cadre en trois étapes progressives et émancipatrices .

Tout l'enjeu de ce projet était de proposer un cadre suffisamment sécurisant (des formats de mobilité transparents qui donnent envie et un accompagnement renforcé par un ensemble de partenaires), dans lequel les participants puissent vivre à la fois une expérience collective, un projet individuel et professionnel, en repoussant leurs limites et en étant acteurs de leur mobilité.

Schématisation des étapes du parcours :



Accompagnement effectué par JTM, les PIJs, l'association l'Allumette et les Missions Locales en fonction des projets individuels !

II. LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION : MÉTHODE ACTIVE ET OUTILS PARTICIPATIFS

Critères	
Effectivité de l'émancipation des jeunes	Partenariat entre les acteurs engagés
Participation réelle des jeunes	Communication entre les acteurs

Indicateurs	Résultats et effets attendus	Résultats réels	Outils d'évaluation
Niveau de satisfaction et orientation vers formation/emploi efficiente	80% de jeunes sont « remobilisés » à l'issue de chaque mobilité ;	Fin 1ère phase : 2 jeunes en contrat CDD 3 jeunes en stage et 2 en reprise de formation	Démarche d'évaluation : Journée bilan de mars Journée bilan de juin
Changements observables et développement de compétences nouvelles	Les jeunes ont identifiés (mis des mots) sur au moins 3 compétences acquises ;	5 jeunes effectuent la 2nde étape de mobilité	Réunion bilan 24 juin
Engagement des acteurs (partenaires)	Présence aux temps de préparation et de bilan ;	Fin 2ème phase : 10 Europass (certificat de compétences) rédigés	Richesse des échanges lors des séminaires de retours Bilan écrit des partenaires français et espagnol

A chaque fin de mobilité, une semaine après le retour de la première mobilité et 15 jours après le retour de la seconde mobilité, respectivement une demi journée et une journée de bilan ont été effectuées avec des outils d'évaluation alternant le collectif, le petit groupe et l'individuel, analysant le ressenti et le vécu, le factuel et le subjectif. Pour cela des outils d'évaluation par graphique (toile d'araignée), par projection (portrait chinois), par façonnement artistique (proverbe) et par discussion ont été utilisés.

- La démarche pédagogique et les outils d'évaluation utilisés sont présentés en *Annexe 5 et 6*.
- Un exemplaire d'Europass (certificat européen de compétences) est présenté en *Annexe 7*.

III. L'ANALYSE DES RÉSULTATS ET DES EFFETS RÉELS (ATTENDUS OU NON)

Ce projet de parcours de mobilité a été construit avec des étapes successives entre lesquelles chaque jeune peut s'engager ou se désengager et être accompagné vers un autre projet. C'est exactement ce qui s'est passé du fait des profils des participants (difficultés de mobilisation pour formation ou emploi, cercle vicieux des branches professionnalisantes mais qui ne plait pas ou n'emploi pas, etc.). Toute la richesse du projet a été dans la **diversité des participants** que ce soit de la première ou de la deuxième mobilité sans être sciemment recherché : sur les 17 participants, **9 sont originaires de territoires ruraux et 8 des quartiers prioritaires de la ville de Rennes ; 50% de participants et 50% de participantes ; Des profils plus autonome que d'autres ; etc.**

Le fait de rédiger et de faire signer une « lettre d'engagement » à l'ensemble des partenaires français et espagnols a permis d'acter les responsabilités et rôles de chacun. Une grande partie de la réussite du projet tient aussi dans le **lien de confiance avec le partenaire espagnol** (structure où j'ai effectué un Service Volontaire Européen il y a quelques années), son rôle dans la coordination des 5 structures de stages sur place et **l'accompagnement individualisé** des 10 stagiaires dans les enjeux de la vie quotidienne (respect des horaires, appartement en colocation, courses, déplacements, etc.).

Il s'agit désormais d'effectuer un accompagnement qualitatif pour la suite, les trois Points Information Jeunesse gardant le contact avec tous les jeunes du Pays des Vallons de Vilaine, l'association l'Allumette avec les jeunes de Rennes, les missions locales sur l'accompagnement à la reprise de formation et l'association Jeunes à Travers le Monde à la poursuite d'une mobilité longue de type stage ou volontariat. Cette cohérence et complémentarité de l'accompagnement, ainsi que la mixité des publics, a été recherchée depuis le début du projet. Il a été émis le souhait de l'ensemble des acteurs de répliquer cette expérience l'année prochaine et de la développer dans les domaines d'activité du bâtiment et de la mécanique.

D) ANALYSE DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS NON RÉALISÉS

Il s'agit ici d'analyser les raisons à la non atteinte des objectifs opérationnels 4 et 5 et des actions inhérentes et pré-définies au démarrage du projet d'actions. De manière général, il est clair que les 5 objectifs opérationnels étaient ambitieux pour une période de 6 mois. Particulièrement pour les deux derniers objectifs qui demandent une temporalité plus importante :

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4 - SE MOBILISER ENTRE ACTEURS DU TERRITOIRE AUTOUR DE L'ACCUEIL DE VOLONTAIRES ÉTRANGERS**
- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 5 - SE MOBILISER AUTOUR D'UN ÉCHANGE DE PRATIQUE AVEC DES PARTENAIRES ÉTRANGERS**

Afin que ces objectifs soient réalisés, malgré la surcharge de travail que cela aurait demandé, j'aurais pu rédiger les demandes de subvention en interne de l'association JTM, en tant que structure de coordination qui mettrait ensuite à disposition les volontaires dans les structures partenaires ou qui inviterait un ensemble de partenaires à un échange européen. Les acteurs n'auraient pas forcément été contre.

Mais, pour rester fidèle à la philosophie du projet et à la dynamique partenariale, nous avons souhaité prendre le temps et fixer comme axe de travail pour la rentrée de septembre ces deux objectifs afin que chacun s'approprient les tenants et aboutissants des actions, s'investissent à hauteur des possibilités et priorités structurelles et que l'accueil des volontaires et des partenaires étrangers soient un projet du territoire, par les acteurs du territoire. Des réunions avec les élus, les chefs de services et les professionnels des collectivités souhaitant participer à ces actions sont d'ors et déjà planifiées pour septembre.

Sur les cinq objectifs opérationnels définis lors de la construction du projet d'actions, trois ont été atteints avec un bilan positif. Les 2 derniers sont présentés en tant que perspectives de développement. La réunion « évaluation et perspectives du projet d'actions » du 24 juin a permise à la fois de valider la pertinence et l'impact positif des mobilités internationales dans les parcours d'émancipation socioprofessionnels des jeunes ; et d'identifier les facteurs facilitants et limitants du projet :

LEVIERS À L'ACTION COLLECTIVE	FREINS À L'ACTION COLLECTIVE
<ul style="list-style-type: none"> • Une demande initiale issue du territoire ; • La participation volontaire des acteurs ; • La thématique mobilité internationale porteuse et transversale ; • Une échelle de territoire « Pays » regroupant 2 intercommunalités permettant de ne pas entrer dans un jeu d'acteur et de politique; • Des diversité de financements (Fondation, Département, État, Europe) permettant une certaine liberté d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le pilotage de l'ensemble du projet par un acteur (centralisation des informations) ; • Des actions de coordination sur fonds propres ; • Des politiques jeunesse inscrites dans les territoires mais incarnées seulement sur les dimensions loisirs et temps libre ; • La faible réappropriation par le politique (valorisation et co-financement locaux).

TROISIÈME PARTIE : BILAN FINANCIER DE L'ACTION

Dans cette troisième partie, il s'agit d'analyser le suivi et le bilan financier des différentes actions du projet mis en œuvre entre janvier et juin 2016. La particularité de ce projet est qu'il vient s'inscrire dans les axes de développement de la structure ce qui m'a permis de m'appuyer sur des subventions pour certaines déjà acquises pour d'autres obtenues en cours de projet. Nous analyserons dans un premier temps le budget global du projet avec l'ensemble de ses composantes avant d'effectuer un zoom sur les outils de suivi budgétaire d'une action spécifique : le parcours de mobilité autour des métiers de l'animation sociale en Espagne.

A) LE BUDGET GLOBAL DU PROJET D'ACTIONS

Tous l'enjeu de la construction budgétaire de ce projet d'actions a été de chiffrer de manière relativement détaillé un budget prévisionnel réaliste se basant sur les subventions disponibles. Nous avons chiffré dans un premier temps l'ensemble des dépenses inhérentes aux objectifs opérationnels et donc aux actions définies, en effectuant un prévisionnel du temps de travail, des frais d'activité et des frais de fonctionnement. Nous étions arrivé à un montant prévisionnel de 35 159 euros avec une incertitude concernant la subvention de 13 000 euros de la Fondation Crédit Agricole.

I. LE BUDGET RÉALISÉ

Le budget ci-dessous présente la répartition des charges et des dépenses en fonction des comptes (issus de la comptabilité analytique de l'association). Depuis 1999, les associations ont pour obligation de mettre en œuvre un plan comptable de ce type.

<i>Budget réalisé</i>			
CHARGES	Montants	PRODUITS	Montants
<i>Charges directes</i>		<i>Ressources directes</i>	
60 - Achats	171 €	74- Subventions d'exploitation	44 850 €
606300 Petit Matériel	171 €	Fonds européens :	
62 – Autres services extérieurs	23 744 €	741602 Subvention Erasmus+	13 410 €
625100 Voyages et déplacements JTM	733 €	Départements(s) :	
625110 Voyages et Frais courants «1ère Mobilité »	9 451 €	741300 Subvention CD35	17 418 €
Voyages – Déplacements	6 487 €	Etat :	
Hébergement	1 384 €	741103 Subvention Etat FEJ	733 €
Alimentation	1 143 €	Fondations :	
Activités-Visites	171 €	741840 Fondation Crédit Agricole	13 288 €
Autre (assurance...)	266 €		
625110 Voyages et Frais courants « Mobilité 1 mois	13 410 €		
Financement Voyages et transports	2 750 €		
Financement Frais courants	7 660 €		
Financement Frais de fonctionnement	3 000 €		
625700 Réceptions JTM	150 €		
64 – Charges de personnels	17 377 €	75 – Autres produits de gestion courantes	340 €
64XXXX Charge de personnel Coordinateur	9 945 €	756400 Adhésions	340 €
64XXXX Charge de personnel Directrice	2 948 €	80- Valorisation bénévole et partenaires	828 €
64XXXX Charge de personnel Comptable	1 946 €	8XXXX Valorisation temps de travail partenaire	828 €
64XXXX Charge de personnel Chargée de mission	2 538 €		
8XXXX Valorisation apports partenaires	828 €		
Mise à disposition Accompagnateur VHBC	828 €		
<i>Charges indirectes</i>			
Charges fixes de fonctionnement	3 898 €		
TOTAL DES CHARGES	46 018 €	TOTAL DES PRODUITS	46 018 €

coût des actions par rapport au montant total 52%
coût des charges liées par rapport au montant total 48%

Balance projet global 0 €

Afin d'être pertinent l'ensemble des charges doivent-être équilibrées par l'ensemble des produits. Globalement pour cette action, les subventions issues des différents bailleurs prennent en charge les coûts d'activités et de personnels.

II. CALCUL DES CHARGES DE PERSONNEL: COÛT DE LA COORDINATION

Dans le budget réalisé apparaissent les charges de personnel des différents salariés de l'association ayant eu du temps de travail durant les 6 mois du projet. Ces calculs de charges de personnel, complexes, sont détaillés ci-dessous pour le poste de coordinateur.

Désignation		Nombre d'heures	Détail	
12 mois	heures totales (1 ETP)	1607		
	heures à JTM (alternance)	1572		
	heures travaillées total	786		
6 mois	heures travaillées sur Séminaires	105	13%	
	heures travaillées sur Projet d'actions	681	87%	
	Désignation		Coût en euros	Détail
	Masse salariale brute 6 mois + ratio 13ème	9 533 €	1466,62*6+(1466,62/12*6)	
	Charges patronales	1 945 €	(299,29*6)+(299,29/2)	
Total masse salariale toutes charges comprises	11 478 €	9533+1945		
Total employeur temps impartis au Projet d'actions	9 945 €	11478x87%		

Le budget réalisé est supérieur de 10 859 € au budget prévisionnel et ce du fait de la sous-estimation des charges de personnel (méthodologie de calcul non maîtrisée au début du projet).

Les principales observations sont que :

- les coûts des **charges de fonctionnement** (charges de personnel comprises) représentent **48% du budget global de l'action** ;
- ces charges sont principalement couvertes par la subvention du Département et par une faible partie de la subvention de la Fondation Crédit Agricole ;
- **Ce bilan financier ne valorise pas les charges liées aux accompagnements individualisés effectués par les partenaires en amont et en aval des mobilités.**

B) LE SUIVI BUDGÉTAIRE D'UNE ACTION SPÉCIFIQUE

Dans le cadre de la première mobilité de 12 jeunes et 2 accompagnateurs effectuée en février, différents outils de suivi budgétaire ont été utilisés (l'association ne possédant pas de tels outils, j'ai adaptés ceux des séjours de vacances que j'ai pu diriger par le passé) : pièces comptables, cahier comptable (ou livre de compte) et tableau de bord.

I. LES PIÈCES COMPTABLES ET LE LIVRE DE COMPTES

Une **pièce comptable** est une simple feuille (où est agrafé la facture liée à une dépense) numérotée « pièce comptable n°X » où apparaît les informations suivantes : date de l'opération, mode de paiement (espèce, CB ou chèque n°XXXX), le montant total, l'objet et le bénéficiaire de la dépense et les montants de chaque poste (ex : alimentation, déplacement, frais de communication, etc.).

L'ensemble des pièces comptables sont remises, dans mon cas à la comptable, pour vérification et archivage en cas de contrôle des bailleurs. *Un exemple de pièce comptable utilisée est présentée ci-contre.*

Signature: PIÈCE COMPTABLE N°

Date Opération:

Payé en espèces
 Payé en CB
 Payé en chèque n°

Si devis, montant en devis:

Montant total:

Objet de la dépense et bénéficiaire:

(AJOUTER LE JUSTIFICATIF A CETTE PIÈCE)

INTITULÉS	MONTANTS
Sujet ou Abonnement	
Logement	
Transport	
Alimentation	
Équipement	
Éducation	
Assurance AVI internationale	
Autres	
Frais de Pharmacie	
Frais médicaux	
Services de frais	
Frais de communication	
TOTAL	

Le **livre de compte** (ou cahier comptable) est le tableur excel où est saisi l'ensemble des dépenses, ventilées (réparties) sur les différents comptes (ex : 613210 = Hébergement). Cela permet d'avoir au jour le jour (si les pièces comptables sont saisies quotidiennement!) les montants globaux des différents comptes. *Un exemple du cahier comptable utilisé est présenté ci-dessous :*

		Solde :		126,44		14,16		140,60					
		Total colonne :		2 000,00	1 873,56	1 500,00	1 485,84	2 000,00	6 124,78	362,24	1 384,00		
N°	Date	Nature De L'opération à renseigner	CB/N°CHQ/ESP	Mouvements CB ou Chq		Mouvements espèces		Solde Colo	Budget ou Abondement	Voyage	Déplacement	Hébergement	
				Entrées (crédit)	Sorties (débit)	Entrées (crédit)	Sorties (débit)						
1	04/02/16	Billet SNCF Train A/R Rennes-Par	VIREMENT JTM					#NOM ?		744,20 €			
2	04/02/16	Auberge de Jeunesse Séville	VIREMENT JTM					#NOM ?				1 384,00 €	
3	05/02/16	Billet Avion TRANSAVIA - Paris-S	VIREMENT JTM					#NOM ?		4 931,08 €			
4	12/02/16	Cars Air France Montpamasse-Or	VIREMENT JTM					#NOM ?		266,00 €			
5	16/02/16	Avi International Assurance	VIREMENT JTM					#NOM ?					
6		Abondement	VIREMENT Esteban	2 000,00 €				2 000,00 €	2 000,00 €				
7	18/02/16	Changement billet train A/R Adulte	CB		71,50 €			1 928,50 €		71,50 €			
8	19/02/16	Retrait espèces	CB		300,00 €	300,00 €		1 928,50 €					
9	19/02/16	Fournitures – carnets de voyage	CB		62,85 €			1 865,65 €					
10	22/02/16	Retrait espèces	CB		1 200,00 €	1 200,00 €		1 865,65 €					
11	22/02/16	Bus Aéroport Auberge Aller 9 pers	espèces				36,00 €	1 829,65 €		36,00 €			
12	22/02/16	Bus Aéroport Auberge Aller 5 pers	espèces				20,00 €	1 809,65 €		20,00 €			

II. TABLEAU DE BORD ET SUIVI BUDGÉTAIRE

Le tableau de bord est l'outil essentiel afin de suivre les dépenses en cours et de s'assurer que ces dernières ne dépassent pas le budget disponible. Le montant des dépenses réelles par ligne budgétaire est issu du cahier comptable présenté précédemment. Les deux outils sont donc interdépendants.

Le tableau de bord utilisé dans le suivi des dépenses liées à la première mobilité est présenté ci-dessous :

Lignes Budgétaires	Intitulé	Prévisionnel	Prévi / personne	Réel	Reste	%
1) Poste Voyage - Déplacement		6 707,50 €	479,11 €	6 487,02 €	220,48 €	97%
Voyage	Vol Paris-Séville A/R	4 931,08 €	352,22 €	6 124,78 €		
	Train Rennes-Paris A/R	744,20 €	53,16 €			
Déplacement	Navette Montparnasse-Orly A/R	266,00 €	19,00 €	362,24 €		
	Bus Aéroport-Centre ville	112,00 €	8,00 €			
	sur place (bus et/ou vélo) pour activité (journée hors Séville)	304,22 € 350,00 €	21,73 € 25,00 €			
2) Poste Hébergement		1 384,00 €	98,86 €	1 384,00 €	0,00 €	100%
Hébergement	Auberge de Jeunesse	1 384,00 €	98,86 €	1 384,00 €		
3) Poste Alimentaire		840,00 €	60,00 €	1 142,81 €	-302,81 €	136%
Alimentation	budget de 12euros/jour/personne	840,00 €	60,00 €	1 142,81 €		
4) Poste Activité		520,00 €	37,14 €	170,85 €	349,15 €	33%
Activités pédagogiques	Visites culturelles	420,00 €	30,00 €	170,85 €		
DIVERS Fournitures - matériel	Carnet de voyage	100,00 €	7,14 €			
5) Frais généraux		281,00 €	20,07 €	266,00 €	15,00 €	95%
Frais généraux	Assurance AVI International	266,00 €	19,00 €	266,00 €		
	Frais de communication	15,00 €	1,07 €	0,00 €		
BUDGET PROJET (hors temps de travail et avance de frais)		9 732,50 €	695,18 €	9 450,68 €	281,82 €	97%
6) Avance de frais		0,00 €		0,00 €	0,00 €	
Avance de frais	Avance frais pharmacie	0,00 €		0,00 €		
	Avance frais médicaux	0,00 €		0,00 €		
	Avance de frais divers	0,00 €		0,00 €		
7) Ressources humaines		1 921,20 €		1 536,96 €	384,24 €	80%
Accompagnateur JTM	Taux horaire: 14,76 x 10h x 6 jours		885,60 €	708,48 €		
Accompagnateur VHBC	Taux horaire: 17,26 x 10h x 6 jours		1 035,60 €	828,48 €		
TOTAL		11 653,70 €		10 987,64 €		94%
Coût par jeune :		811,04 €				
Besoin de Trésorerie:		2 026,22 €				
Virement		2 000,00 €				
suivi Trésorerie:		140,60 €				

Ce suivi budgétaire permet entre autre de faire des réajustements en cours d'action ou de faire valider une dépense supplémentaire pour tel ou tel poste budgétaire. Si cela est possible (en fonction des clés de répartitions, à faire valider par la/le comptable), on peut aussi équilibrer un poste déficitaire avec un poste en excédent (exemple ci-dessus du déficit du poste alimentaire sous estimé dans le prévisionnel qui est entièrement comblé par l'excédent du poste activité qui lui était surestimé). Cet outil comme le précédent permettent aussi d'avoir un œil sur la trésorerie et en particulier sur les espèces (normalement) disponibles en caisse !

Les enjeux du suivi et du bilan financier d'un projet sont multiples et liés à la capacité ou pas de la structure à lever des fonds, à proposer des actions adaptés aux financements disponibles, à l'accompagnement ou à la vérification par une personne compétente (comptable), aux outils de suivi comptable existants et enfin à la rigueur que l'on met dans cette tâche qui est, il faut se l'avouer, laborieuse. Cependant avec le temps, la pratique, l'optimisation et l'adaptation des outils à nos besoins, on arrive presque à y prendre du plaisir, en tout cas quand on retombe sur ses pieds et qu'il nous reste encore quelques cheveux sur la tête !

QUATRIÈME PARTIE : PERSPECTIVES À L'ACTION

Les perspectives à l'action sont multiples, tant dans le cadre de la poursuite de ce projet d'actions que dans des pistes de développement d'actions pour les territoires d'intervention (territoires ruraux et quartiers prioritaires) ; et pour le développement de l'association Jeunes à Travers le Monde et de ses partenariats locaux et internationaux.

A) LA POURSUITE DU PROJET D' ACTIONS

Pour l'objectif opérationnel 1 : Animer des espaces d'information, d'échange de pratique et des temps de formation, différentes actions se poursuivent à deux échelles : locale avec par exemple l'organisation d'un temps fort d'information et de témoignage en décembre (weekend « éducation populaire et solidarité internationale » dans un gîte) ; et régionale avec la valorisation de la démarche au sein de la Plateforme Bretonne de la mobilité européenne et internationale des jeunes.

Pour l'objectif opérationnel 2 : Identifier et valoriser les opportunités de mobilité internationale du territoire, des actions de diffusion et de valorisation de l'outil Prezi (recensant l'ensemble des opportunités de mobilité internationale accessible aux jeunes du territoire) sont prévues à destination des professionnels de la jeunesse, de l'emploi et de l'insertion du territoire.

Pour l'objectif opérationnel 3 : Expérimenter un parcours de mobilité répondant aux réalités des acteurs du territoire, la réplique du parcours Animation et le développement de nouveaux parcours Développement durable, Bâtiment ou Mécanique ont émergé des dernières réunions et sont à l'étude au sein de l'association (financements Erasmus+ possible dans un format 15 jours).

Concernant l'objectif opérationnel 4 : Se mobiliser entre acteurs du territoire autour de l'accueil de volontaires étrangers, différentes réflexions sont en cours au sein des structures du territoire. Le montant de la prise en charge financière des frais d'un Service Civique International et les démarches administratives pour l'accueil d'un Service Volontaire Européen peuvent être freinants. Un accompagnement par JTM, en tant que structure de coordination, est à l'étude et des réunions de travail sur ce sujet sont prévues pendant l'été et à la rentrée.

Concernant l'objectif opérationnel 5 : Se mobiliser autour d'un échange de pratique avec des partenaires étrangers, l'idée fait son chemin et lors de la dernière réunion du Comité de pilotage du projet d'actions, cette proposition a été de nouveau actée sous un nouveau format : l'accueil et l'organisation d'un « séminaire de contact » (format financé par Erasmus+) d'acteurs européens et internationaux de la jeunesse et de l'insertion sur le territoire. Ce projet sera déposé pour financement à la deadline de février prochain afin d'être réalisé en juin ou septembre 2017.

B) LES AXES DE DÉVELOPPEMENT POUR LES TERRITOIRES

Une des principales conclusions de ce projet d'actions est la pertinence d'une démarche partenariale regroupant un ensemble d'acteurs de la jeunesse et de l'insertion, volontaires pour mettre au travail une émancipation effective des publics avec lesquels ils travaillent en se rencontrant, en mutualisant les actions et en étant complémentaires dans des processus d'accompagnement progressifs et adaptés, prenant en considération la singularité et les réalités sociales, culturelles et économiques des jeunes.

La seconde conclusion de ce projet est l'impact positif du croisement de deux territoires aux réalités complexes mais sur certains aspects assez proches en terme d'enjeux liés à la jeunesse : les territoires ruraux et les quartiers prioritaires. Une mixité des jeunes issus de ces territoires permet de déconstruire des représentations et d'aller beaucoup plus loin et beaucoup plus vite dans la participation et dans la prise de conscience du monde qui nous entoure.

Le principal enjeu dans ces deux conclusions est de s'appuyer sur une volonté financière et politique des institutions et politiques publiques ou associatives afin de développer des politiques jeunesse transversales qui rendent les acteurs (jeunes, professionnels et élus) acteurs justement des enjeux contemporains liés à l'insertion socioprofessionnelle.

C) LES PERSPECTIVES POUR L'ASSOCIATION ET SES PARTENARIATS

L'impact et le bilan positif de ce projet d'actions confirment les orientations politiques prises par l'association durant les dernières années en axant ses actions sur les publics les plus éloignés des dispositifs et en adaptant les mobilités à leurs réalités socio-économiques. Différents aspects doivent être cependant développés :

L'augmentation des compétences d'accompagnement de l'équipe envers ces publics mis en difficultés par le système scolaire et parfois renforcé par les dispositifs d'insertion et le cercle vicieux de la précarité (formation professionnelle – intérim - pole emploi, etc.) sans valorisation des compétences et des envies profondes de la personne ;

Le développement de processus d'accompagnement progressif, individualisé et collectif vers une mobilité internationale, de type « parcours », co-construit par rapport aux réalités territoriales et aux aspirations de ses acteurs. La prescription par des professionnels et l'accompagnement en amont et en aval par ces structures sont primordiaux ;

Le renforcement des partenariats internationaux pertinents dans l'accueil, l'accompagnement et la valorisation de ces publics. Cela passe au delà de la dimension relationnelle ou de valeurs partagées, par un financement si possible constant de ces prestations ;

Le développement d'une réelle compétence interne en terme de diagnostics territoriaux et de pilotage de projet d'actions de mobilité internationale en s'appuyant sur un accueil et un accompagnement adapté de stagiaires en formation (Master 2 : Jeunesse, politiques et prise en charge; D.E.J.E.P.S. ; D.U. Education populaire ; etc.).

Dans un environnement de baisse des financements publics et une vision négative du contexte international, il est intéressant de noter que tant au niveau local, régional et international, des actions sont entreprises et menées au bout afin de défendre certaines valeurs et opportunités de transformation sociale par une émancipation des personnes à travers la mobilité internationale.

CONCLUSION

En mars 2015, lors de mon entrée en formation DEJEPS, de ma prise de poste au sein de l'association Jeunes à Travers le Monde et du lancement de la dynamique partenariale sur le Pays des Vallons de Vilaine, je n'aurais pu espérer une évolution et une émancipation aussi importante dans ma pratique professionnelle.

Je tiens à souligner que c'est une vraie opportunité que d'avoir pu effectuer mon alternance dans l'association Jeunes à Travers le Monde, qui m'a soutenue et accompagnée dans la coordination du projet d'actions. J'ai le sentiment d'avoir pu m'intégrer dans un projet associatif en cohérence avec les valeurs et les aspirations que je défends ; d'avoir pu travailler auprès des jeunes mis en difficultés (par le système libéral) tout en préservant une intervention globale mixant des publics plus autonome ; de développer des dispositifs prenant en compte les réalités de l'ensemble des acteurs (jeunes mais aussi partenaires), le tout sur une thématique Mobilité internationale que je sais pertinente dans une finalité émancipatrice et ce pour l'avoir vécue.

La mise œuvre du projet d'actions dans la suite du diagnostic partagé, a été d'un réel plaisir à coordonner du fait d'un ensemble de facteurs facilitants : une thématique, la mobilité internationale, porteuse et transversale ; un contexte régional et local propice ainsi qu'un soutien institutionnel de l'association JTM ; un ensemble de professionnels (français et espagnols) volontaires et dynamiques dans la démarche partenariale ; des jeunes issues de territoires ruraux et urbains auxquels ont redonné une chance et qui la prennent de s'approprier leur parcours; et des actions ayant pu pour la majorité être menées au bout et si ce n'est pas le cas, qui se sont transformées en perspectives d'actions.

Tout l'enjeu à mes yeux est désormais de poursuivre cette dynamique positive par l'opportunité professionnelle qui m'est proposée avec un poste de coordinateur au sein de l'association Jeunes à Travers le Monde tout en réussissant à me créer ces espaces de prise de recul, d'analyse de pratique, de lecture, d'apports conceptuels, de croisement de regard, d'écriture, dans toutes les composantes liées à la fonction de coordination d'équipe et de développement de projets, de partenariats et de réseaux d'éducation populaire.

ANNEXES

<u>Annexe 1 :</u>	
Calendrier prévisionnel du projet d'actions	26
<u>Annexe 2 :</u>	
Calendrier réalisé du projet d'actions.....	27
<u>Annexe 3 :</u>	
Document synthèse des objectifs et de la démarche d'évaluation du projet d'actions.....	28
<u>Annexe 4 :</u>	
Vue d'ensemble de l'outil Prezi recensant l'ensemble des opportunités de mobilité internationale présents sur le territoire.....	29
<u>Annexe 5 :</u>	
Démarche pédagogique de bilan suite à la seconde mobilité.....	30
<u>Annexe 6 :</u>	
Outils d'évaluation utilisés avec les jeunes lors du bilan de la seconde mobilité.....	31
<u>Annexe 7 :</u>	
Exemple d'Europass présentant les compétences identifiées par un participant à l'issu de son stage d'un mois dans les métiers de l'animation en Espagne	32
<u>Annexe 8 :</u>	
Bibliographie, sitographie et videographie.....	33

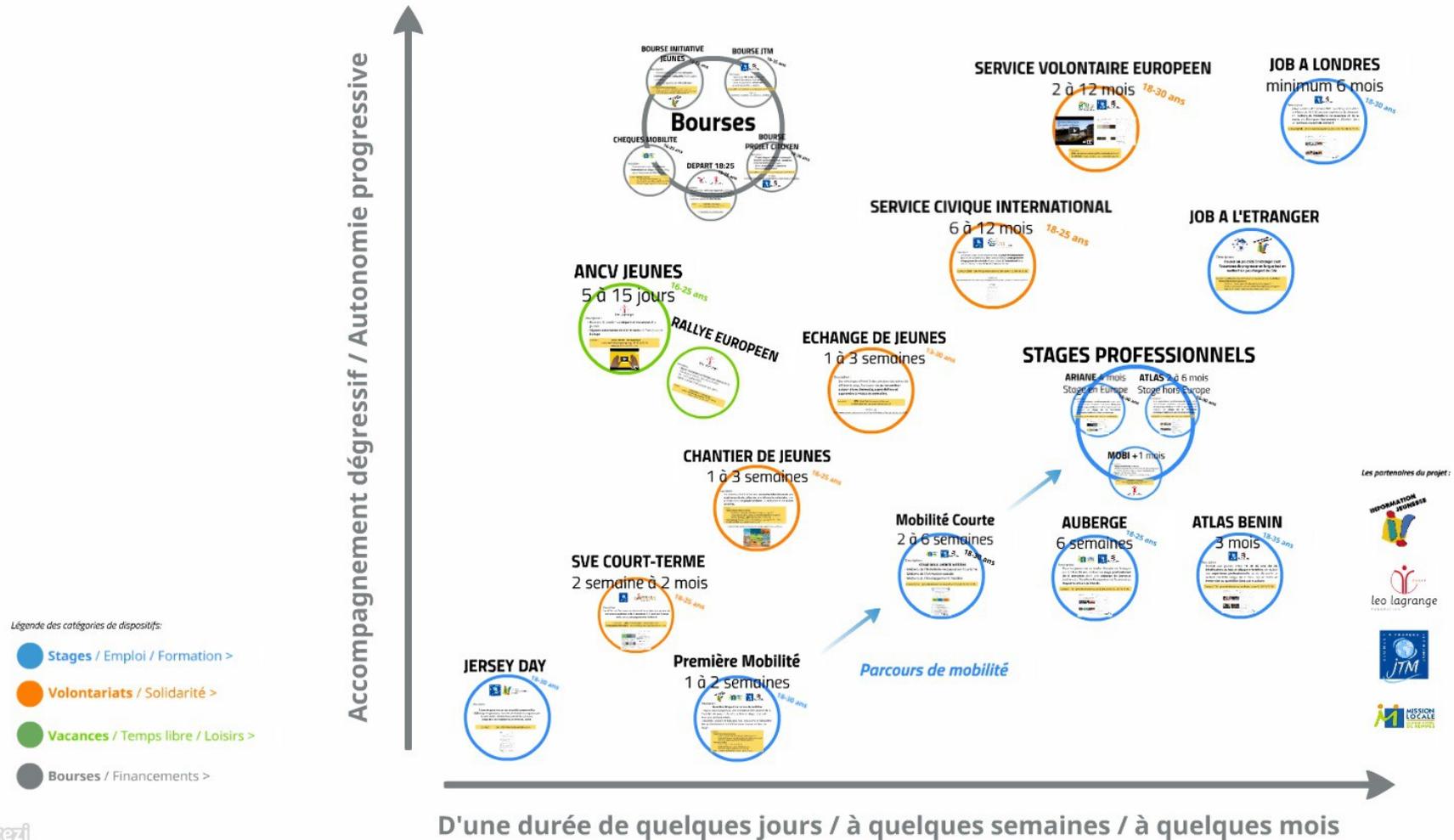
Annexe 3 : Document synthèse des objectifs et de la démarche d'évaluation du projet d'actions

Démarche de projet	Critères	Indicateurs	Résultats et effets attendus	Outils d'évaluation	
Finalité / Sens de l'intervention Transformations visées (situations et personnes)	L'émancipation socioprofessionnelle des « jeunes ayant moins d'opportunités » du territoire des Pays des Vallons de Vilaine par un parcours de mobilité internationale.				
Objectifs généraux / But atteignable (interprétable mais non mesurable)	Faciliter l'appropriation des dispositifs de mobilité internationale comme outils d'insertion socioprofessionnel				
	Déconstruire les freins cognitifs à un départ à l'étranger par la prise en compte de la singularité des parcours des jeunes				
	Favoriser la participation des acteurs à chaque étape des processus d'accompagnement à la mobilité				
	Intégrer une démarche de mobilité au sein d'une politique jeunesse transversale				
Objectifs opérationnels (non interprétable, et mesurable)	1. Animer des espaces d'information, d'échange de pratique et des temps de formation à destination des acteurs				
	Réunions d'informations partenaires PVV Temps « Auberges espagnoles » et Ateliers du COPIIL de JTM Réunions Comité technique Plateforme Régionale de Mobilité Forum Job d'été – Temps d'information Chantiers Internationaux et SVE court te	Communication vers les acteurs sensibles et en face à face public Coopération entre professionnels Conformité avec besoins/réalités des pro et des jeunes Reinvestissement dans sa pratique pro	Nombre de jeunes orientés vers JTM « Profil » des jeunes orientés Nombre d'espaces animés et de participants Echanges (constructifs) suite à ces temps	Le nombre de jeunes issus du territoire du PVV et effectuant des démarches auprès de JTM à augmenté significativement. Une diversité des profils est présente dont une représentativité des « JAMO » (demandeurs d'emploi, RSA, suivi par ML ou chantier d'insertion) importante ; 2 rencontres de professionnels et/ou de jeunes chaque mois Au moins 1 projet ou action se met en place suite à ces temps d'information	Base De Donnée JTM CR réunions Suivi échanges Mails/tél
	2. Identifier et valoriser les opportunités de mobilité internationale du territoire				
	Réu 1: Enjeux, finalités et objectifs généraux du projet + démarche d'évaluation Réu 2: Quels parcours de mobilité internationale émancipateur pour les jeunes d Réu 3: Bilan des actions en cours et suites... Réu 4 : Evaluation du projet d'actions et perspectives...	Conformité avec besoins/réalités terrain Participation des acteurs (jeunes-pro-élus) Lisibilité pour les acteurs extérieurs Inscription dans les politiques territoriales	Investissement des participants (sens donné) Demande d'information extérieure Liens effectifs effectué avec politiques territoriales (diagnostic PIA + VHBC)	Nombre de participants stable De nouveaux participants et des intervenants extérieurs (invités) Deux rencontres effectués avec les coordinateurs des politiques jeunesse et des diagnostics	CR réunions (échanges/apports) Entrevues avec élus
	3. Expérimenter un parcours de mobilité répondant aux réalités des acteurs du territoire				
	« Première Mobilité interculturelle » de quelques jours – 10 jeunes – 2 accompagn « Mobilité courte » stage de 4 semaines – 10 jeunes Bilan et poursuite du partenariat ? Ecriture demande de subvention Erasmus+ ? ...	Effectivité de l'émancipation des jeunes Participation réelle des jeunes Partenariat entre les acteurs engagés Communication entre les acteurs	Niveau de satisfaction et orientation vers formation/emploi efficiente Changements observables et développement de compétences nouvelles Engagement des acteurs (partenaires)	80% de jeunes en formation, emploi, remobilisation à l'issu de chaque mobilité Les jeunes ont identifiés (mis des mots) sur au moins 3 de leurs compétences Présence régulière aux temps de préparation et de bilan	Questionnaire/entretien Echanges lors des séminaires retours + Europass (certificat européen) Relance pour temps de présence en amont et aval des mobilités
	4. Se mobiliser entre acteurs du territoire autour de l'accueil de volontaires étrangers				
	Co-construction entre partenaires (Maroc – PVV – Rennes) Ecriture du projet et dépôt des agréments à l'Agence du Service Civique ...	(I)Novation dans les enjeux territoriaux Investissement des acteurs (pros-élus) Communication au sein du territoire Formalisation par un document	Nombre de réunion et de participants Types de demandes/renseignements Concrétisation de la demande d'agrément Perception de l'action sur le territoire	3 réunion de préparation avec participation d'au moins 3 structures Réunion de travail constructive (aboutissement) 1 demande d'agrément déposée Retours positifs des commissions jeunesse (aval)	CR réunions Demande d'agrément
	5. Se mobiliser autour d'un échange de pratique avec des partenaires étrangers				
	Co-construction du projet – partenaires français-espagnols-allemands (envies/be Ecriture de la demande de subvention Erasmus+ (deadline 26 avril) ...	Conformité avec les souhaits exprimés Investissement des acteurs (pros-élus) Coopération entre partenaires Formalisation par une demande de subv.	Nombre de réunion et de participants Nombre d'échanges/structures contactées à l'étranger Concrétisation de la demande de subvention	3 réunion de préparation avec participation d'au moins 3 structures Au moins 5 partenaires potentiels contactés Dépôt de la demande de subvention effectuée	CR réunions Echanges de mails Demande de subvention
Résultats attendus	La majorité des jeunes qui partent à l'étranger sont des « JAMO » (demandeurs d'emploi, RSA, suivi par ML ou chantier d'insertion); Les jeunes accompagnés vivent une expérience émancipatrice (assurance, autonomie, plaisir, projection, orientation, etc...); Les professionnels de l'accompagnement sont conscients de l'aventure que revêt ces expériences et de l'impact des mobilités; Les professionnels et élus sont convaincus de la plus-value des mobilités et s'en saisissent au sein des politiques jeunesse.				

Annexe 4 : Vue d'ensemble de l'outil Prezi recensant l'ensemble des opportunités de mobilité internationale présents sur le territoire

Présentation disponible sur: <https://prezi.com/q15jh8fqvtv0/mobilite-jeunesse-en-pays-des-vallons-de-vilaine/>

Les opportunités de mobilité internationale des jeunes en Pays des Vallons de Vilaine



Annexe 5 : Démarche pédagogique de bilan suite à la seconde mobilité



PROJET « Découverte des métiers de l'animation sociale » ESPAGNE

Temps de bilan participants Stage 1 mois -mai 2016 – Mercredi 15 juin 2016 – Réso à Guichen

Objectifs :

- **Effectuer un bilan de l'expérience à Séville sur les dimensions personnelles et professionnelles** (Vie quotidienne, Stage professionnel, aspects interculturels) > en temps collectif /en petit groupe et en individuel

Déroulé :

9h00 : Accueil – Café + préparation de la salle (chaises en rond)

9h15 : Choisir un proverbe représentant l'expérience vécue

> chacun lit le **proverbe** choisit

9h30 : BILAN COLLECTIF : sous la forme d'une **toile d'araignée** à 13 entrée à évaluer de 0 à 5

10 min > Temps individuel d'évaluation : chacun évalue « sa » toile d'araignée afin de dégager les aspects positifs et négatifs de cette expérience ;

20 min > Temps de partage collectif : réalisation d'une toile d'araignée collective permettant d'avoir une vision d'ensemble et de partager des anecdotes.

10h : BILAN VIE QUOTIDIENNE : par groupe de colocation faire un bilan de la vie quotidienne en dégagant les aspects positifs, négatifs et les « comportements » ayant évolué. Sous forme de groupe d'analyse de pratique :

10 min : individuellement choisir **1 situation qui a posé problème** dans le cadre de la colocation

1. Identifier les **faits** : ce qui c'est passé / nommer l'action problématique
2. Identifier mon **ressenti** : les émotions que cela a provoqué en moi
3. Identifier ma **réaction** : qu'est ce que j'ai fait / comment j'ai réagi
4. Identifier l'**impact** : ce que cela a provoqué en bien / en mal, la réaction des autres

3 x 3 min > chaque personne à 3 minute pour lire les 4 points ci-dessus, personne n'a le droit d'intervenir / de réagir

10 min > rédiger un petit paragraphe sur les aspects positifs de la colocation

10h30 : Pause

10h45 : BILAN PROFESSIONNEL : en 2 groupes

10 min > temps personnel pour remplir les cases du **bilan-vélo**

50 min > temps collectif de partage et où les personnes ayant été dans la même structure de stage peuvent intervenir + lien/intervention de l'animateur sur la base des bilans tuteur et Europass

11h45 : BILAN INTERCULTUREL : en collectif

> **Portrait chinois**

> Discussion libre

12h30 : Repas

14h : GARDER UNE TRACE Rapport de séjour

- **Mise en commun des écrits** / constitution de petit groupe par partie
- **Ateliers d'écriture / Légende des photos**

+ préparation AG et / ou COPIL PVV

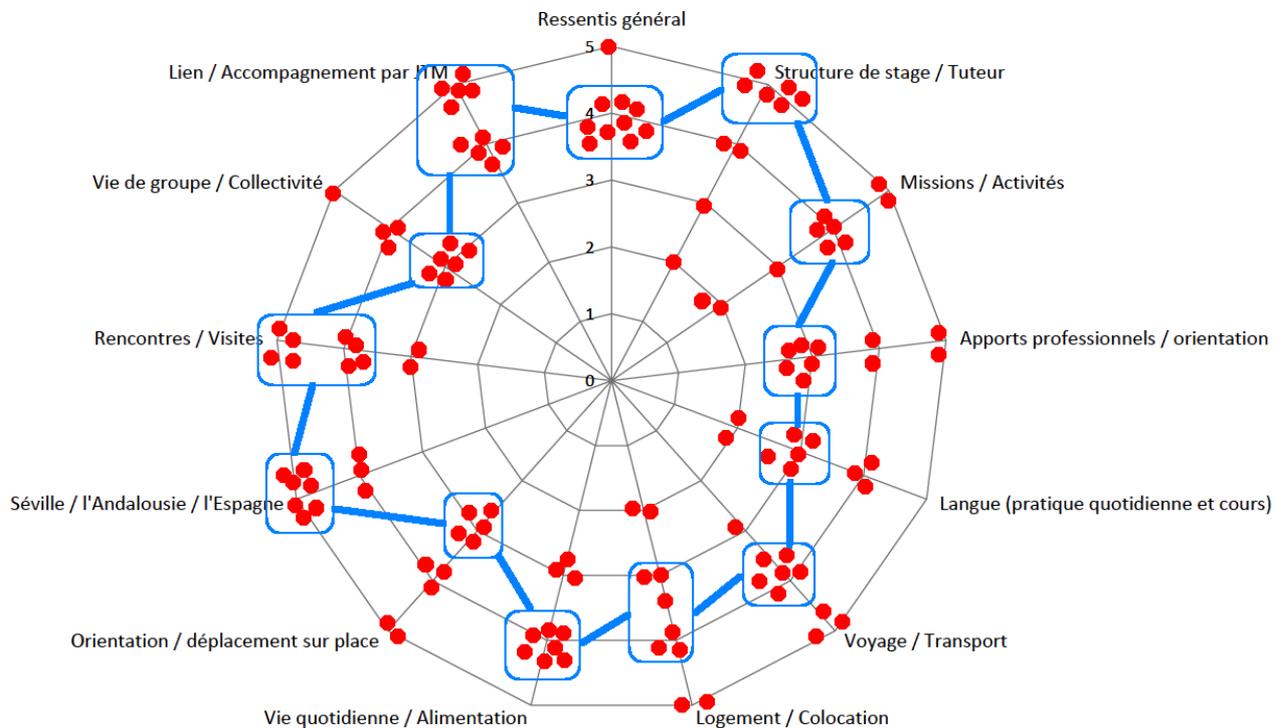
16h : Suites/perspectives :

- Remise des chèques de caution
- 3ème étape de mobilité ? Reprise de formation ? Emploi ?

Fin 17h

Annexe 6 : Outils d'évaluation utilisés avec les jeunes lors du bilan de la seconde mobilité

Outil Toile d'araignée : effectuée de manière individuelle puis partagée collectivement



Outil Proverbes choisis dans une liste et illustrant le mieux l'expérience vécue :

« à chaque problème, une solution »

(lié à la langue et aux difficultés de communication au début)

« après la pluie, le beau temps » (x2)

(difficultés vécues en France et expérience en Espagne très positive)
(blocage au début lié à la langue mais qui s'est évaporé avec le temps)

« c'est au pied du mur qu'on voit le maçon »

(c'est en étant en situation de pratique qu'on se rend compte des compétences d'animation)

« c'est en forgeant qu'on devient forgeron »

(c'est en animant qu'on devient animateur !)

« l'appétit vient en mangeant »

(1ère mobilité d'une semaine, 2ème de 1 mois, 3ème ...)

« il ne faut pas remettre à demain ce qu'on peut faire aujourd'hui »

(des doutes avant de partir mais une super expérience)

« Paris ne s'est pas fait en un jour »

(temps d'adaptation tant sur le stage que dans la vie quotidienne)

« seuls les imbéciles ne changent jamais d'avis »

(ouverture d'esprit suite à cette expérience)

« vouloir, c'est pouvoir »

(importance de passer à l'action et de vivre les choses)

Annexe 7 : Exemple d'Europass présentant les compétences identifiées par un participant à l'issu de son stage d'un mois dans les métiers de l'animation en Espagne



Europass Mobilité

5.a DESCRIPTION DES APTITUDES ET COMPETENCES ACQUISES PENDANT LE PARCOURS EUROPASS MOBILITE (No)		
Activités/tâches effectuées		
(29)(*)	<ul style="list-style-type: none"> Aide à la préparation des activités (Jeux sportif, etc...) Animation en autonomie d'une activité (jeu sportif) Participation aux réunions d'équipe et réunion de préparation des activités mise en place Activités créatives Aide aux devoirs 	
Aptitudes et compétences professionnelles ou techniques acquises		
(30a)	<ul style="list-style-type: none"> Encadrement d'un groupe plus un suivi individuel Observation du comportement des enfants Mise en place d'activités adaptées au public rencontré Préparation des différentes activités proposées (support papier, modèle) Savoir comment mettre en place des activités par rapport aux problèmes sociaux rencontrés Orientation vers le bon interlocuteur 	
Aptitudes et compétences linguistiques acquises (autres que professionnelles ou techniques)		
(31a)	<ul style="list-style-type: none"> Communication non verbale Apprentissage de la langue notamment avec des cours d'espagnol de façon scolaire Apprentissage de la langue dans la rue en demandant aux personnes Apprentissage au sein de la structure notamment grâce aux enfants mais aussi grâce à l'équipe d'animation Test OLS sur internet mis en place par Erasmus+ Meilleure compréhension de l'espagnol 	
Aptitudes et compétences informatiques acquises (autres que professionnelles ou techniques)		
(32a)	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'outil de traduction mais aussi de communication Utilisation d'un GPS Utilisation d'une application pour les bus. 	
Aptitudes et compétences organisationnelles acquises (autres que professionnelles ou techniques)		
(33a)	<ul style="list-style-type: none"> Organisation vie quotidienne (les courses, le ménage) Organisation du temps libre pour les sortie ou visite (Renseignement sur les horaires de bus, achat des billets de transports) Organisation d'un mois de stage (papiers administratifs, document d'identité et préparation des bagages) 	
Aptitudes et compétences sociales acquises (autres que professionnelles ou techniques)		
(34a)	<ul style="list-style-type: none"> Vivre en colocation (gérer l'alimentation, s'adapter au caractère des autres habitants) Adaptation dans un pays différent et avec une culture différente Communication avec des personnes qui ne parlaient pas la même langue que la mienne Comprendre les conséquences et identifier les causes de la population précaire Observation du communautarisme présent dans le quartier ou je vivais. 	
Autres aptitudes et compétences acquises		
(35a)	<ul style="list-style-type: none"> Plus de confiance en moi Connaissance des différents dispositifs de mobilité (Erasmus+ ...) 	
(36a)(*)	Date	(37a)(*)
	<input type="text"/>	Signature de la personne de référence/du tuteur
	jj mm aaaa	<input type="text"/>
		Signature du titulaire
		<input type="text"/>
		jj mm aaaa

NB : Ce tableau doit être validé par la signature de la personne de référence/du tuteur et du titulaire de l'Europass Mobilité

Annexe 8 : Bibliographie, sitographie et videographie

Ouvrages, essais et articles

- **Echelle simplifiée de participation citoyenne** de Sherry Arnstein issue de Bacqué, Marie-Hélène, Sintomer, Yves, 2011, *La démocratie participative. Histoire et généalogie*. Éditions La Découverte, Paris.
- **Statut-Rôle-Fonction** - Définitions inspirées de UF 4 Vie collective, Jean-Michel Baude, Ed. Vuibert
- **La coordination du travail dans les organisations**, Nizet J., Pichault F., Ed. Dunot, 2012, p 7
- **Diriger autrement** - Albert Davoine – 1997 - Extrait de l'Introduction - Pourquoi diriger autrement ?
- **Animation et animateurs, le sens de l'action**, Gillet J.C., L'Harmattan, 1995, P 177
- **Baqué Marie-Hélène, Biewener Carole, L'empowerment, une pratique émancipatrice**, Gillet J.C., Genre, sexualité & société : <https://gss.revues.org/3264>
- **Travail social : articulation de l'individu et du collectif**, Grimaud Lin, VST n° 100 - 2008, p. 95-104
- **Document « La gouvernance démocratique »** du Centre de Formation Populaire de Montréal : http://www.ville.quebec.qc.ca/culture_patrimoine/vie_culturelle/loisir_culturel/docs/outils/Gouvernance_democratique.pdf

Sites internet

- **Vivre en intelligence avec le système et en révolte contre ses conséquences.** - Blog de Philippe Labbé (docteur en sociologie et directeur de mission locale) : <https://plabbe.wordpress.com/2010/12/14/1%e2%80%99accompagnement-socioprofessionnel-asp-une-approche-systemique/>
- **Site de la Plateforme Bretonne pour la mobilité européenne et internationale des jeunes :** <http://www.enroutepourlemonde.org/pro/actualites/une-demarche-partenariale-et-innovante-a-lechelle-du-pays-des-vallons-de-vilaine/>
- **Site de l'Institut de Coopération pour l'Éducation des Adultes (Icéa)** - Référentiel Nos Compétences Fortes - <http://www.icea.qc.ca/site/services/nos-compétences-fortes>