



# 1. Les projets dans le travail de jeunesse

## 1.1 Valeur du projet et valeurs dans les projets

L'importance accordée à la gestion de projet, au travail par projet et à la planification de projets dans le travail européen de jeunesse est relativement récente.

Depuis plus d'une centaine d'années, le travail européen ou international de jeunesse est principalement mis en œuvre par les associations de jeunesse, les organisations et les fédérations de toute nature. Au cours des années, la plupart de ces structures ont évolué dans le sens d'organisations internationales de jeunesse. Pendant des décennies, ces dernières ont reposé sur des principes philosophiques, religieux ou politiques forts, partagés par toutes les organisations membres ou la majorité – telle était la condition essentielle à toute coopération.

Les valeurs qui sous-tendaient les activités et le développement de ces organisations étaient essentielles à leur existence. La promotion et la consolidation de ces valeurs étaient bien souvent la principale raison des activités conduites.

## 1.2 Associations et projets : une perspective historique

La plupart des activités s'inscrivant dans le contexte du travail international de jeunesse étaient organisées pour et par les membres ou les leaders des sections locales ou nationales (et moins pour des groupes cibles non définis ou pour un large public). En outre, les objectifs pédagogiques étaient généralement orientés sur l'organisation et/ou ses valeurs (par exemple : séminaires thématiques, rencontres, réunions statutaires). L'éducation était alors comprise au sens politique (éducation en vue de l'émancipation, de la libération, du développement personnel ou encore éducation idéologique). Les structures proposant des formations internationales se concentraient davantage sur la bonne organisation de leurs séminaires ou de leurs rencontres ou même de leurs échanges de jeunes (chantiers, échanges individuels), que sur la formation des travailleurs de jeunesse, des leaders ou des gestionnaires/porteurs de projets. Le responsable d'une activité ou d'un projet était aussi souvent une personne possédant un mandat politique ou une responsabilité spécifique au sein d'une organisation. Précisons, ceci dit, qu'il y avait bien évidemment des exceptions.

Parmi les raisons expliquant cette situation, citons :

**L'absence de fonds ou de programmes strictement et spécifiquement prévus pour la formation**

**ou les activités de formation au niveau européen ou international.** Le Fonds Européen pour la Jeunesse (FEJ), apparu au début des années 70 est un cas de figure réellement exceptionnel; néanmoins au départ, celui-ci n'a pas contribué à un changement radical de la situation, tout d'abord parce qu'il s'agissait de la création d'un système pour un système, et ensuite parce que telle était la façon dont étaient conçues les activités pédagogiques au niveau international. Le terme de «formation» n'était pas employé car les statuts du Centre Européen de la Jeunesse (CEJ) excluaient toute activité de formation professionnelle de son programme.

**La prédominance – à plusieurs niveaux – d'idéologies et d'organisations hégémoniques qui s'excluaient mutuellement** (dont l'idéologie communiste est le meilleur sinon l'unique exemple). Elles reposaient sur l'analyse sociale et des solutions qui devaient convenir à tous (la réalité était différente mais l'objectif était le même). L'éducation non formelle était un moyen de préparer l'avènement d'une société «meilleure» et d'un «homme nouveau».

**La croyance que le progrès social parviendrait à éradiquer progressivement les problèmes du système** (exclusion sociale, marginalisation, injustices, etc.) et que le rôle de la société civile – dont les mouvements de jeunesse – était moins de trouver des solutions à ces problèmes que d'agir pour un changement politique et social (améliorer, réformer ou changer le système).

**La séparation des rôles entre les «services sociaux et de jeunesse» (reconnus dans leur mission) d'une part, et les organisations de jeunesse, d'autre part;** les premiers étant les seuls habilités à bénéficier d'une formation professionnelle afin de répondre aux situations de détresse sociale (compétence ou expertise professionnelle, par opposition à compétence politique).

Il serait faux de prétendre que, à cette époque, les projets n'intervenaient pas dans le travail international de jeunesse. Par contre, le fait est que les projets étaient conçus comme partie intégrante du développement de l'organisation, d'où la déconsidération de la gestion de projet au profit de la formation au leadership et d'éducation politique. Dans les stages de formation du Centre Européen de la Jeunesse, ainsi que dans les activités du Fonds Européen pour la Jeunesse, le nombre d'activités employant explicitement les projets en tant que méthodologie ou contenu de formation n'est devenu significatif que dans les années 90.



### 1.3 Les programmes et les projets européens de jeunesse

Les changements qui se sont accélérés après la chute des régimes communistes en Europe centrale et orientale – néanmoins déjà perceptibles dès le début des années 80 – ont bien évidemment eu des répercussions majeures sur le travail international de jeunesse. Les idéologies globales ont perdu de leur crédibilité et de leur importance tandis que, étrangement, la globalisation gagnait du terrain sur «l'internationalisme» et que l'on assistait à l'internationalisation des marchés mondiaux. Le travail international de jeunesse «classique» se trouvait quelque peu en perte de vitesse, même si les organisations internationales de jeunesse conservaient leur raison d'être, voire même, dans de nombreux cas, leur force.

En outre, l'évolution de l'importance du travail européen de jeunesse qui nous concerne est devenue plus visible, d'autres facteurs contribuant même à l'accentuer :

- **L'émergence de programmes de jeunesse à l'instigation de la Commission/Union européenne et le développement de politiques nationales de jeunesse**

Le programme Jeunesse pour l'Europe, notamment, a ajouté une nouvelle dimension au travail européen et international de jeunesse dont on pourrait dire qu'il est aujourd'hui plus ouvert aux jeunes et, de ce fait, qu'il requiert un engagement accru de la part des travailleurs de jeunesse et des autres professionnels de la sphère socioculturelle. Ce qui était jusqu'alors un «privilège» réservé aux animateurs de jeunesse et aux jeunes actifs au sein des organisations internationales de jeunesse est alors devenu à la portée de tout jeune en Europe, du moins potentiellement : travailler avec des jeunes d'autres pays, voyager et participer à un échange de jeunes. Quel que soit le caractère véritablement démocratique et accessible des programmes tels que Jeunesse pour l'Europe, il n'en est pas moins vrai qu'ils ont eu des conséquences considérables sur le travail européen de jeunesse.

Outre le fait d'ouvrir l'Europe à tous les jeunes, le programme Jeunesse pour l'Europe – et par la suite le programme de Service Volontaire Européen (SVE) – a fait entrer une nouvelle catégorie de travailleurs de jeunesse sur la scène européenne : ceux qui travaillent au niveau local dans les associations de jeunesse, dans les services de jeunesse ainsi que dans d'autres types de services

et d'organisations. La majorité de ces travailleurs, détachés de toute idéologie, possédaient parfois, aux dires de certains, une «pauvre éducation politique». Néanmoins, ils étaient à présent des acteurs de la politique européenne de jeunesse et, bientôt, plus aucun programme européen de jeunesse ne pourrait compter sans eux.

La gestion des échanges européens de jeunesse – et l'accent placé sur leur fonction éducative – a mis en lumière la nécessité de compétences pour la gestion de projet. Les échanges de jeunes étaient non seulement conçus en tant que projets, mais également évalués en tant que tels, tant du point de vue administratif qu'éducatif – les principes et les compétences liés à la gestion de projet acquérant de ce fait une importance centrale.

Le développement et la consolidation du programme exigeaient de donner la place requise à la formation. L'élan impulsé à la formation, notamment dans les deuxième et troisième phases du programme, a favorisé (ou confirmé) un transfert de priorité allant de l'éducation politique/sociale vers des compétences techniques, administratives et managériales. Les travailleurs de jeunesse devaient à présent monter et administrer des projets, puis en rendre compte. Et, comble de l'horreur pour certains, mais pour la plus grande satisfaction de la majorité, les organisations de jeunesse «traditionnelles» se devaient à présent de s'impliquer dans cette même mission.

Cependant, il serait faux d'alléguer une violente opposition à cette évolution. En réalité, un processus d'adaptation plutôt rapide s'est mis en branle, non sans quelques souffrances. Le stage de formation de longue durée de la Direction de la Jeunesse est symptomatique de cette évolution. Lors de ces deux premières éditions, ce stage, alors baptisé «stage de formation de longue durée au travail international de jeunesse» (LITC), a été conduit contre vents et marées face à une suspicion à peine déguisée, si ce n'est face à une hostilité ouverte de la part des organes statutaires du Centre Européen de la Jeunesse d'alors. Quatre ans plus tard, ce stage était présenté comme modèle du genre. De fait, le LITC est l'activité qui a le plus contribué à «populariser» les principes de la gestion de projet ; en effet, ce stage utilise les projets comme outils de formation et vise au développement de projets locaux de travail de jeunesse.

Le développement de programmes de jeunesse dans l'Union européenne a aussi fourni le point de départ à la mise en place de politiques de jeunesse dans certains Etats membres. La création d'agences nationales pour les programmes – et les allocations budgétaires nécessaires – a stimulé la coordination et la complémentarité entre les

Facteurs qui ont renforcé la place du projet dans le travail européen de jeunesse





actions nationales pour la jeunesse. Dans certains pays, les procédures et les principes de gestion de Jeunesse pour l'Europe ont été «importés» et appliqués à d'autres politiques et programmes nationaux pour la jeunesse. Par exemple, le programme ne prévoyait pas la couverture des coûts structurels des organisations. Il incombe en effet à celles-ci de trouver des contributions complémentaires (souvent plus de 50%). Notamment au début du programme, il existait une volonté affichée d'attirer des projets de groupes de jeunesse formels, dans l'objectif clair et justifié de toucher les jeunes «du peuple».

- **La crise économique et sociale qui touche les jeunes, la remise en question de l'Etat providence et les réformes mises en oeuvre**

C'est là l'un des arguments les plus répandus pour expliquer le retrait du secteur public de nombreux projets associatifs et socio-politiques. La crise (financière) de nombreux Etats européens – associée aux efforts déployés pour la mise en place de la monnaie unique au sein de l'Union – s'est traduite par une raréfaction des ressources disponibles pour soutenir ou suivre les projets socio-éducatifs «traditionnels». Les projets sociaux et projets de jeunes devaient être autonomes et tenus de rendre des comptes. Les emplois n'étaient plus assurés et les structures n'étaient plus soutenues. La priorité allait désormais aux résultats et le soutien aux projets, et non plus aux organisations.

Certains de ces arguments peuvent paraître superficiels, partiels, voire même provocateurs. Mais la différence est apparue de façon bien visible – si ce n'est au plan des résultats, du moins au niveau de la philosophie et des principes de la politique de jeunesse. Réfléchissez par exemple à l'idée selon laquelle le soutien accordé aux organisations de jeunesse (ou d'autres) n'avait jamais été aussi généreux ou inconsideré, comme le suggèrent certaines analyses. Dans de nombreux pays, les organisations de jeunesse – notamment celles à dimension internationale – ont dû se battre pour préserver leur indépendance et assurer leur survie.

Cela pourrait expliquer en partie certaines des contradictions autour de la popularité de la gestion de projet: la plupart des associations, dont les organisations de jeunesse, y sont favorables et non opposées (évidemment, dans la mesure où elles veulent aussi augmenter leur efficacité). En réalité, il n'y a pas de débat entre ceux qui sont pour et ceux qui sont contre la gestion de projet. Tout le monde – avec raison – souhaite que les choses soient faites de la meilleure façon

possible, avec une utilisation optimale des ressources, avec des résultats visibles et durables et, enfin, avec une meilleure publicité.

- **L'adoption de pratiques commerciales et de l'idéologie libérale dans le secteur social**

Qui plus est, et en résultat de la situation mentionnée ci-dessus, la prédominance de l'idéologie (néo)libérale et de ses principes (plus généralement, le triomphe du capitalisme) se sont indubitablement traduits par l'application de critères «commerciaux» dans le secteur non commercial, la société civile et le secteur public. Parmi les principes qui nous intéressent le plus dans cette publication, citons notamment la responsabilité, la rentabilité et plus généralement les techniques de management des entreprises appliquées au secteur non commercial et à but non lucratif. La gestion de projet est précisément l'un de ces domaines. Par égard pour les non conformistes, cependant, il faut aussi reconnaître que le secteur des entreprises a repris nombre des idées du secteur à but non lucratif.

- **Les enjeux de la reconstruction de la démocratie et de la société civile en Europe orientale**

La chute des régimes communistes en Europe centrale et orientale a mis «l'Ouest» en demeure de soutenir les démocraties naissantes dans ces pays, enjeu très vite relevé par le Conseil de l'Europe et les organisations internationales de jeunesse. Dans le domaine de la politique de jeunesse, cet enjeu consistait à répondre à des besoins concernant davantage des résultats immédiats et tangibles que des principes. Les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux en Europe orientale voulaient accéder à des outils et des compétences concrètes qui les aideraient à développer leurs politiques, ou tout simplement à survivre dans une atmosphère où tout ce qui n'était pas du domaine commercial était suspect, voire voué à l'échec à plus ou moins longue échéance.

Quelle que soit la pertinence de l'analyse ou des requêtes actuelles ou passées, le fait est que les stages sur la gestion de projet ont soutenu l'impulsion du changement, ouvrant plus grand la voie à une formation professionnelle ou professionnalisée de type «commercial». Il est aisé d'imaginer les répercussions de tout ceci: ces changements, outre leur influence sur les structures et les politiques de jeunesse de ces pays, ont eu un impact sur la pratique et la philosophie des organisations européennes et internationales de jeunesse. Pour certains, la séduction exercée est proche de celle du fruit défendu.

Facteurs qui ont renforcé  
la place du projet  
dans le travail européen  
de jeunesse





- **Le déplacement des accents en matière d'aide politique et au développement**

Au même moment, les principes qui régissaient la coopération et l'aide au développement entre le Nord plus riche et le Sud plus nécessiteux ont connu un changement d'orientation. Il est probable que ce virage était le résultat de changements politiques généraux, principalement dictés par les facteurs précédemment mentionnés. Néanmoins, nous évoquons cette évolution parce qu'elle met effectivement la différence en évidence. Du fait surtout de l'influence des organisations de développement non gouvernementales, les «pays donateurs» ont commencé à associer l'aide au développement à la notion de résultats et à des exigences en termes de démocratie. A présent, le soutien va presque exclusivement aux projets, notamment de faible envergure, et non plus aux «politiques».

- **Post-modernisme : individualisation et fragmentation de la jeunesse et des groupes de jeunes**

Du fait de l'érosion des modèles collectifs d'association et de participation sociale des jeunes, combinée au développement de leur prise de conscience personnelle et de leur réflexion – et au rejet ou au déclin des modèles traditionnels – les engagements à long terme sont devenus obsolètes, parce que moins en phase avec la réalité des jeunes d'aujourd'hui. Dans ce que l'on appelle aussi la «société du risque», l'individu doit davantage prendre ses propres décisions, faire des choix et assumer la responsabilité de sa vie et de son avenir.

La disparition progressive de certains modèles de référence collectifs – sociaux, culturels ou politiques – a aussi conduit à une fragmentation de la jeunesse et à la multiplication des processus d'identification, tant synchroniques que diachroniques.

Dans ce nouvel environnement, les organisations de jeunesse et les institutions doivent relever le défi de l'adaptation et de la modernisation: les programmes et les engagements sur le long terme sont beaucoup plus difficiles. Maintenant, les mots d'ordre sont le «court terme» et, si possible, «maintenant». De fait, de nombreux travailleurs de jeunesse confirment la difficulté de maintenir à leur plus haut niveau la motivation et l'intérêt des jeunes pour des échanges de jeunes qui dépassent une durée de six mois – même si le projet est excitant et particulièrement motivant pour les jeunes.

A l'idéalisme et à l'engagement politique sont venus se substituer le réalisme et l'action, qualités associées à des projets de petite envergure, qu'ils soient des projets de groupe ou au bénéfice de la collectivité. Les résultats visibles et les expériences vécues «maintenant» gagnent en attrait, du fait de leur nouveauté et de leur potentiel «socialement vendeur», en octroyant du crédit aux personnes impliquées – une réflexion sur les habitudes de consommation et sur le besoin de se procurer la dernière tenue vestimentaire à la mode, un ordinateur ou un téléphone portable (et le constat de la rapidité avec laquelle les choses se démodent), ainsi que le développement et la popularité de sports nouveaux et «extrêmes».

Les jeunes sont aujourd'hui moins susceptibles de se mobiliser pour une organisation, un programme ou une cause. A la place des préoccupations «globales» (ex.: le racisme, la pauvreté, la guerre), on trouve à présent des préoccupations liées à la globalisation et aux possibilités d'y participer via d'autres moyens, tels que l'Internet. Dans ce contexte, il est plus facile de s'engager et de participer à un projet que dans n'importe quelle organisation. Le projet s'inscrit dans une perspective de courte ou de moyenne durée, il est flexible et induit des résultats visibles. De même, les jeunes peuvent contribuer au montage et à la conduite du projet sans devoir franchir les différents échelons du leadership au sein de l'organisation.

## 1.4 Gestion, gestion !

Il est difficile de savoir si ces facteurs ont été les conséquences ou les causes du changement de priorités, de mentalités et de jargon, en ce qui concerne les activités et les programmes dans le cadre des projets européens de jeunesse. Ceci dit, examinés ensemble, ces facteurs permettent de comprendre pourquoi les projets et la gestion de projet sont devenus des termes et des approches en vogue dans les années 90, également dans le travail de jeunesse.

Quelques-uns de ces changements ont pourtant été moins profonds ou radicaux qu'il n'y paraît. Les grandes différences ne résident pas dans la nature de ce qui est prêché, enseigné ou fait, mais dans le sérieux avec lequel ces principes sont considérés et adoptés et aussi dans le langage employé. La nature et la réalité profondes de la société civile, dont les organisations internationales de jeunesse font partie, devraient suffire à mettre en évidence les risques d'une généralisation trop hâtive.

Facteurs qui ont renforcé la place du projet dans le travail européen de jeunesse







Le fait que le terme de gestion de projet et ses principes soient aujourd'hui populaires ne signifie pas nécessairement:

- Que les projets et la gestion de projet n'existaient pas auparavant;
- Que la qualité du travail entrepris aujourd'hui est supérieure à celle d'hier;
- Qu'il y avait quantité de ressources, mais qu'elles étaient mal gérées;
- Que chacun est aujourd'hui un grand gestionnaire de projets et qu'il n'y a aucun accrois à aucun niveau.

N'oublions pas que les changements précités ont également été favorisés par des ressources aujourd'hui plus nombreuses (ex.: pour les projets européens de jeunesse), ainsi que par la croissance exponentielle du nombre de partenaires et d'institutions impliqués. En conséquence, il était inévitable qu'entrent en jeu les notions d'efficacité et de responsabilité en premier lieu liées à la qualité des projets.

## 1.5 Les valeurs: avant et après

Quelles sont ces valeurs? Ont-elles changé?

Nous pouvons aborder cette section en réfléchissant et en analysant les valeurs impliquées dans la gestion de projet et dans le travail de jeunesse.

### • *Efficacité*

Les méthodologies de planification des projets permettent aux organisations et aux institutions d'améliorer leur efficacité en mettant l'accent sur les besoins concrets d'une situation ou d'un groupe de personnes donné. En réduisant le champ d'intervention et en anticipant les résultats de la façon la plus concrète possible, les ressources seront mieux exploitées et l'efficacité globale devrait s'en trouver accrue. En réduisant le champ d'intervention, on garantit l'obtention de résultats, parce que les efforts déployés seront moins dispersés et que la contribution et l'implication des acteurs seront alors plus cohérentes et mieux coordonnées.

### • *Rendre des comptes et responsabilités partagées*

Alors que, au sein d'une organisation ou d'un groupe, la responsabilité incombe aux personnes

politiquement responsables (le bureau élu), la gestion de projet est confiée au chef de projet ou à l'équipe. Ces individus jouissent d'une large marge d'autonomie dans le montage et la gestion du projet dès lors que les objectifs ont été clarifiés et convenus au plan politique. Parmi les conséquences de cette approche, il faut mentionner une responsabilité plus claire vis-à-vis du projet dans la mesure où il est plus aisé d'identifier les différentes personnes en charge des différentes étapes. Cette approche est également associée à une plus grande responsabilisation, étant donné qu'elle confère à chacun des travailleurs, des membres ou des volontaires une part clairement définie de la responsabilité, et donc du pouvoir.

### • *Egalité et indépendance*

Généralement, les projets doivent satisfaire à divers critères et priorités, tant formels que liés au contenu. C'est la satisfaction de ces critères et le respect de priorités prédéfinies qui déterminent l'éligibilité des projets au financement ou à d'autres formes de soutien. De cette façon, tous les projets sont «égaux», du moins dans le sens où ils doivent tous remplir les mêmes critères. Ainsi, le népotisme est impossible et tout octroi de privilèges ou de faveurs à l'une ou l'autre organisation doit être justifié. Les organisations se trouvent donc sur un pied d'égalité, la qualité du projet étant l'élément décisif. De plus, les décideurs peuvent prendre leurs décisions en toute indépendance – parce que libres de toutes alliances ou pressions. En fait, les décisions sont souvent prises par ce que l'on appelle des comités d'experts censés être moins soumis à des pressions politiques. Cette situation devrait aussi être bénéfique aux organisations «politiques», car elles devraient alors se soumettre aux mêmes règles que les autres organisations, sans avoir à justifier quoi que ce soit.

### • *Rentabilité et cohérence*

Le fait de travailler sur un projet permet aux sponsors de mieux suivre l'utilisation de leur argent (de s'assurer que les budgets sont alloués aux postes prévus), et donc de mieux repérer les «déviances».

En consentant des ressources spécifiques à la mise en œuvre d'objectifs et d'activités concrètes, il est en outre possible de mieux rentabiliser l'affectation des ressources ou, du moins, de réduire les dépenses déraisonnables ou incontrôlées

Changement des  
valeurs dans les projets  
et le travail  
de jeunesse





ou encore les produits inadaptés. Le fait que le projet s'inscrive dans un contexte temporel, en incluant éventuellement des points de contrôle pour l'évaluation et la surveillance, peut faciliter le suivi financier et la gestion du projet, notamment en accélérant les processus d'intervention et de correction.

L'obligation, pour chaque activité du projet, d'être dans la ligne des buts et des objectifs et de s'inscrire dans le cadre global du projet, favorise la cohérence et la consistance, tout en permettant de limiter les «déviation» ou les distorsions.

- **Qualité**

La qualité, en tant que résultat de la gestion de projet, est potentiellement améliorée par les possibilités accrues d'optimiser l'identification des compétences, des ressources et des procédures pour un ensemble donné d'objectifs. Les ressources sont identifiées par rapport aux besoins et aux objectifs spécifiques du projet. Le suivi et l'évaluation sont des outils importants pour «mesurer» la qualité du projet, ou du moins pour évaluer son taux de progression par rapport aux objectifs ou aux cibles visées, à la fois quantitativement et qualitativement.

- **Réalisme**

Par essence, les projets doivent être réalistes et les objectifs réalisables. Le réalisme est une valeur fondamentale dans la mesure où elle fait obstacle aux projets dont les objectifs sont inadaptés ou incompatibles avec la taille, la capacité ou l'envergure des organisations qui les portent. Le réalisme implique que l'esprit et la raison prévalent sur le cœur ou l'âme. Le réalisme est aussi une motivation dans la mesure où il favorise la réalisation du projet et donc sa visibilité. Transformer de grandes idées en pratiques et en résultats visibles, tel pourrait être le mot d'ordre de tous les projets.

- **Flexibilité**

Le projet nécessite d'être planifié, conduit, puis évalué. Une saine gestion des projets permet – et exige – l'introduction de changements en conséquence de la progression et des évaluations régulières. Les dysfonctionnements et les distorsions dans les phases de planification peuvent de cette façon être corrigés, les diverses composantes du

projet adaptées et ajustées à des changements et des évolutions imprévues.

- **Transparence et visibilité**

L'obligation de rendre des comptes est indissociable des notions de transparence et de visibilité. La transparence est nécessaire, parce qu'elle garantit une plus grande clarté et traçabilité des ressources publiques (ou privées) allouées, ainsi que de leurs impacts. La question ne concerne pas tant qui a reçu l'argent ou les subventions, et combien, mais davantage la destination de cet argent et les résultats atteints. Outre le fait de promouvoir la transparence – et soit disant, d'empêcher le népotisme et le favoritisme –, le travail sur les projets favorise la visibilité des politiques et des programmes – dans la mesure où ils débouchent toujours sur des résultats tangibles, facilement présentables et accessibles, par le biais des médias et d'autres réseaux de communication.

La visibilité est aussi importante pour l'équipe du projet et l'organisation (mobilisation, relations publiques, communication, publicité, motivation) que pour les sponsors et les promoteurs, qui se trouvent souvent face à la nécessité de justifier, de démontrer et de rendre public l'utilisation des sommes qu'ils ont la charge d'administrer. En d'autres termes, les projets permettent de promouvoir une organisation, une vision ou une priorité. La transparence sert aussi de «garantie» d'honnêteté et d'intégrité, valeurs cruciales pour toute organisation à but non lucratif.

- **Créativité et innovation**

Il s'agit de trouver de nouvelles façons de faire les choses, de nouvelles méthodes pour atteindre des buts et des objectifs. La condition imposée à tout projet est qu'il soit différent et unique – c'est le principe de l'innovation. Cette approche stimule la créativité des hommes et des organisations. La quête de performances améliorées, de louanges ou d'évaluations encourage le non-conformisme et le non-conventionnalisme, autant de facteurs de motivation au sein d'une organisation.

La créativité et l'innovation sont aussi des incitations à se rapprocher de la réalité des jeunes ou de la collectivité, et à interagir avec les autres individus, organisations et faiseurs d'humeurs. Créativité et innovation riment de plus parfaitement avec modernisme et modernisation – concepts contemporains d'une importance et d'une modernité cruciale.

Changement des  
valeurs dans les projets  
et le travail  
de jeunesse





- **Compétition**

La compétition, l'une des valeurs essentielles de la société post-moderne (mais aussi de l'idéologie et du management néo-libéral) va être renforcée et optimisée par des politiques (de jeunesse) fondées sur le financement de projets. En posant les conditions générales des projets, les organismes de financement publics et privés exigent des candidats qu'ils soient plus efficaces et performants et, par-dessus tout, qu'ils méritent d'être soutenus du fait de leur qualité supérieure. Les ressources ne suffisant jamais pour tous les projets, une sélection doit être opérée. La compétition n'est certes pas sans risque, néanmoins elle oblige les équipes et les organisations à être les meilleures et à donner le meilleur d'elles-mêmes pour obtenir un financement, pour rester à flot et être reconnues.

- **Participation, modernité et employabilité**

Compte tenu des caractéristiques des jeunes des sociétés post-modernes que nous avons mises en relief précédemment et la nécessaire adaptation des projets à l'individualisation et à la fragmentation de la jeunesse, le travail sur les projets offre aux jeunes et aux travailleurs de jeunesse des opportunités précieuses d'apprentissages applicables et transférables sur le marché de l'emploi.

Etre capable de penser et de pratiquer la gestion d'activités telles que des projets nécessite l'acquisition de compétences en matière de planification et de gestion. Il s'agit d'apprendre à pratiquer la responsabilité et l'autonomie à travers des activités d'éducation non formelles. Les opportunités alors offertes en matière d'apprentissage expérimental – notamment si elles sont accompagnées de techniques d'évaluation appropriées – sont en outre susceptibles de renverser des situations de manque de confiance en soi, mais aussi de marginalisation et d'exclusion. Le travail sur les projets et le travail en équipe qu'il implique – développement de compétences sociales et communicationnelles – est fortement motivant et responsabilisant, dans la mesure où il confère pertinence et valeur à tout changement, même minime pourvu qu'il soit réalisable, et dont la visibilité ébranlera les modèles de marginalisation et de faible confiance en soi.

Bien évidemment, ces formes de participation sociale sont très différentes des modèles plus « traditionnels ». Néanmoins, elles présentent l'avantage d'être mieux adaptées et plus accessibles aux jeunes d'aujourd'hui, même si elles ne sont pas encore suffisamment valorisées et reconnues – un défi lancé à tous les jeunes et à tous les porteurs de projet.

Les projets de portée restreinte possèdent bien souvent un potentiel mobilisateur pour la collectivité impliquée. Qui plus est, – pour confirmer ce qui a été dit à propos de réalisme et de visibilité –, ils contribuent au développement de la participation de la collectivité (parce qu'ils abordent les questions qui la concerne), tout en promouvant le statut des jeunes au sein de cette collectivité, du fait de leur signification et des valeurs qu'ils véhiculent.

## 1.6 Les valeurs du projet

Utiliser des projets en tant que méthode pour planifier, organiser et conduire des programmes ou des activités, ou en tant qu'outil de gestion des hommes et des ressources, n'est pas très révélateur sur ce à quoi servent les projets. La planification et la gestion de projet en tant que telles sont des techniques pratiquement dénuées de valeurs, applicables dans les secteurs tant privé que public, et dans la société civile.

Le travail de jeunesse, pourtant, n'est pas neutre du point de vue des valeurs. Le travail européen de jeunesse, tout comme le travail national de jeunesse, est guidé par des priorités et des valeurs qui sont l'expression d'une politique de jeunesse implicite ou explicite. La simple formulation de « projet européen de jeunesse » est empreinte d'une certaine philosophie: trans-nationalité et coopération européenne, et probablement aussi participation, éducation et autonomie, le projet étant géré avec ou par les jeunes. De plus, les programmes et les politiques de jeunesse de la Commission européenne et du Conseil de l'Europe possèdent leurs propres valeurs que les projets pilotés dans leurs contextes se doivent de respecter et de promouvoir.

### *Au niveau de l'Union européenne*

- **Mobilité et solidarité**

La capacité et la motivation des jeunes d'aller vivre et travailler dans un autre pays sont essentielles, parce qu'elles vont dans le sens de la promotion du marché unique, de la liberté de mouvement et de travail, etc. La mobilité des jeunes est également un atout dans la lutte contre l'isolement, l'aliénation ou la passivité car elle implique également une « mobilité psychologique ». Mobilité et solidarité vont de pair – ainsi que l'atteste la décision relative au programme SVE (Service

Aspects importants  
pour la gestion  
de projets





Volontaire Européen) – parce que l'Europe ne doit pas être uniquement vue comme un espace pour le développement d'un marché libre offrant une liberté de mouvement, même si cette liberté est loin d'être universelle. Le processus d'intégration européenne ne peut être un succès aux plans politique, social et culturel que s'il va de pair avec la compréhension de la nécessité d'une solidarité et la perception de l'Europe en tant qu'espace de solidarité et non en tant que terrain de compétition.

- **Indépendance et créativité des jeunes**

Les projets européens de jeunesse doivent être organisés et gérés de sorte à stimuler l'autonomie, l'indépendance et la créativité. Ces valeurs ont en effet des implications majeures sur la façon dont le projet est préparé et conduit, sur le rôle que les jeunes y jouent (porteurs du projet ou participants et non consommateurs), mais également sur les objectifs poursuivis et les attitudes promues. Il est également intéressant de constater que «indépendance» est associée à «créativité».

- **Comprendre la diversité culturelle**

La diversité culturelle est évidente lorsque l'on observe le continent européen (et d'ailleurs la plupart des continents). La reconnaissance de la diversité culturelle en tant qu'état de fait et la valeur positive qui lui est conférée sont nécessaires si l'on veut comprendre la construction européenne dans le respect des différences culturelles. Là réside également la condition nécessaire à tout apprentissage interculturel (valoriser la différence culturelle, la comprendre et reconnaître l'égalité de valeur des différentes cultures).

- **Combattre le racisme, la xénophobie et l'antisémitisme**

Outre la démarche de valorisation et de compréhension de la diversité culturelle, la sensibilisation aux dangers du racisme, de la xénophobie et de l'antisémitisme s'inscrit parmi les principes fondateurs des programmes européens. En effet, sans ceux-ci, il ne peut y avoir de respect et de compréhension de la diversité culturelle et, en fin de compte, des autres Européens (et des non-Européens).

- **Développer une dimension ou une identité européenne**

Le programme Jeunesse pour l'Europe parle d'amener les jeunes à percevoir la notion d'Union européenne comme partie intégrante de leur environnement historique, politique, culturel et social, référence certainement la plus explicite à ce qui apparaît en d'autres circonstances dans le programme en tant que «dimension ou identité européenne». De la même façon que d'autres textes afférents à ce programme et à d'autres programmes, l'objectif explicite n'est pas de créer

une nouvelle identité en remplacement des identités nationales (ou autres), mais plutôt de développer une compréhension du rôle de l'Union – et du processus d'intégration européenne – dans une perspective actuelle et future. Cela inclut la nécessité et le besoin de relier la dimension européenne aux niveaux local et national.

Au même moment, les personnes qui ont participé à la définition de la politique ont pris soin de veiller à ce que la dimension européenne ne se restreigne pas aux seuls Etats membres de l'Union européenne. Aussi ces deux programmes (Service Volontaire Européen et Jeunesse pour l'Europe) sont-ils ouverts à d'autres pays (pays membres du programme ou pays tiers), même si plusieurs degrés et procédures sont prévus (il semble que cela fonctionne plus facilement sur une base réciproque pour les échanges de jeunes).

- **Participation active des jeunes à la société et aux institutions**

Jeunesse pour l'Europe entend encourager les jeunes à prendre une part active à la société par l'intermédiaire des associations et des organisations à but non lucratif: cette formulation atteste de la reconnaissance du rôle crucial de la société civile, des associations et des organisations dans le développement de la participation et de la citoyenneté. Simultanément, ce programme souligne l'importance du secteur à but non lucratif en général (dans la mesure où les programmes européens de jeunesse sont principalement à but éducatif et gérés selon un principe non-lucratif). Le programme Jeunesse pour l'Europe parle aussi de permettre aux jeunes de prendre conscience de l'importance de la démocratie dans l'organisation de la société et ainsi de les encourager à jouer un rôle actif dans ses institutions. Plus loin, il fait référence à la nécessité de permettre aux jeunes d'exprimer leurs opinions sur l'organisation de la société et d'encourager les diverses autorités publiques impliquées à en tenir compte, référence explicite à la nécessité, pour les institutions publiques, de s'ouvrir et d'apporter leur soutien au désir de participation des jeunes.

- **Participation des jeunes défavorisés**

Les deux programmes (Jeunesse pour l'Europe et Service Volontaire Européen) donnent la priorité à la participation des jeunes défavorisés, reconnaissant ce faisant l'importance de la cohésion sociale et de l'accessibilité des programmes européens à tous les jeunes. Cette volonté se traduit par plusieurs mesures dont des possibilités augmentées de soutien financier. L'objectif est aussi d'amener les jeunes (vraisemblablement les «non-exclus») à prendre conscience des risques de l'exclusion sociale. On retrouve dans le programme SVE la même volonté de faciliter l'accès de tous les jeunes au programme.

Aspects importants  
pour la gestion  
de projets







- **Participation égale des hommes et des femmes**

Les deux programmes mettent en relief l'importance de préserver, de favoriser et d'accroître la conscience de l'égalité entre hommes et femmes. Le programme Jeunesse pour l'Europe parle aussi d'encourager la participation des femmes et notamment *de sensibiliser les jeunes à la nécessité de garantir des chances égales pour les hommes et les femmes et d'encourager les femmes à jouer un rôle actif dans tous les secteurs de la société.* Concernant le programme SVE, l'égalité des hommes et des femmes se présente également comme une des conditions générales de son déroulement: ... *Il est destiné (le programme SVE) à encourager la mobilité et la solidarité, tout en respectant des chances égales pour les hommes et les femmes...*, déclaration qui reflète les principes politiques généraux de l'Union ainsi que l'on peut le lire dans les préambules des décisions.

- **Indépendance, initiative et créativité**

*Encourager l'indépendance, la créativité et l'esprit d'entreprise chez les jeunes, en particulier aux niveaux social, civique, culturel et environnemental,* tel est l'un des objectifs du programme Jeunesse pour l'Europe qui affiche là sa conscience de la nécessité d'améliorer l'employabilité des jeunes. A ce sujet, le programme SVE va plus loin, puisqu'il se propose *d'encourager l'esprit d'initiative, la créativité et la solidarité entre les jeunes afin de favoriser leur intégration active dans la société.* Ces valeurs dépassent le champ social et politique en touchant à des objectifs éducatifs et de formation: l'implication dans un projet européen, plus particulièrement associée à un séjour à l'étranger, contribue à l'ouverture d'esprit des jeunes et accroît leur autonomie, leur indépendance et leur créativité. Le rôle de l'éducation non formelle dans cette démarche semble plus largement reconnu par le nouveau programme «Jeunesse».

- **Apprentissage interculturel**

L'apprentissage interculturel est un thème récurrent dans tout le programme «Jeunesse», que ce soit en terme d'objectif, de condition ou de besoin. Dans Jeunesse pour l'Europe, l'apprentissage interculturel fait à la fois partie des objectifs sociaux (solidarité, droits de l'homme, conscience de la diversité culturelle) et des objectifs éducatifs (voir les formulaires de candidature et les rapports ou le guide du candidat).

L'apprentissage interculturel devrait aussi être envisagé dans le contexte des autres considérations liées à la dimension européenne et à l'ouverture sur les pays tiers (et la démarche des jeunes d'origine migrante pour connaître leur culture d'origine).

Enfin, on trouve aussi des valeurs liées à l'apprentissage interculturel dans les objectifs renouvelés de promotion du respect de la diversité culturelle et de ses valeurs fondamentales communes, dans le contexte d'une citoyenneté responsable.

- **Reconnaissance et promotion de l'éducation informelle**

Le rôle de l'éducation informelle dans la poursuite d'objectifs d'ordre social et éducatif apparaît dans les programmes de jeunesse en place, et pas seulement parce qu'ils sont des programmes affichant un objectif éducatif hors du contexte de l'éducation formelle.

L'éducation informelle est replacée dans la perspective d'un apprentissage et d'une formation tout au long de la vie, pour lesquels *elle a un rôle fondamental à jouer s'agissant d'améliorer l'employabilité, l'adaptabilité et l'esprit d'entreprise, mais aussi de promouvoir des chances égales*<sup>1</sup>. De la même façon, le nouveau programme vise à stimuler la reconnaissance de l'éducation informelle acquise dans un contexte européen.

### **Au niveau du Conseil de l'Europe**

Les valeurs et les orientations fondamentales de la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe ont été formellement adoptées par son Comité des Ministres dans sa Résolution (98) 6 du 16 avril 1998; elles sont l'affirmation politique des priorités et des pratiques de la Direction de la Jeunesse du Conseil de l'Europe.

- **Aider les jeunes à trouver des réponses aux défis auxquels ils doivent faire face et à leurs propres aspirations**

La politique de jeunesse est régie davantage par les priorités et les perspectives des jeunes que par celles des institutions, dans la volonté de répandre les valeurs de paix, de liberté et de solidarité.

- **Attention particulière aux jeunes défavorisés**

Dans la perspective de *contribuer à la cohésion sociale, notamment en luttant contre l'exclusion,* les jeunes défavorisés sont l'un des objectifs prioritaires de la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe.

<sup>1</sup> Position commune (CE) n° 22/1999 arrêtée par le Conseil le 28 juin 1999, en vue de l'adoption d'une décision établissant le programme d'action communautaire «Jeunesse» (Journal officiel, 22/07/99).

Aspects importants  
pour la gestion  
de projets





- **Participation et consolidation de la société civile**

Le développement et la consolidation de la société civile sont des objectifs parfaitement naturels pour une organisation préoccupée au premier chef par la promotion des droits de l'homme et de la démocratie. La participation des jeunes et leur implication dans les décisions qui les concernent font également partie des piliers de la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe depuis sa création, ainsi que l'atteste notamment le développement d'un système de cogestion entre les instances gouvernementales et les structures de jeunesse. La poursuite de cet objectif passe notamment par la promotion de la *formation à la citoyenneté démocratique*.

- **Mobilité des jeunes**

L'importance de la mobilité des jeunes aux yeux du Conseil de l'Europe doit être appréhendée à la lumière de la dimension géographique de l'organisation et des nombreux obstacles à la mobilité des jeunes qui subsistent encore entre l'Est et l'Ouest de l'Europe.

- **Dialogue interculturel**

La Résolution évoque le dialogue interculturel en tant que priorité de la politique du Conseil de l'Europe dans *le respect de la diversité*. Les Centres Européens de la Jeunesse (CEJ) et le Fonds Européen pour la Jeunesse (FEJ) ont joué un rôle de premier plan dans l'approfondissement et la diffusion de l'apprentissage interculturel dans les activités d'éducation non formelle. L'apprentissage interculturel imprègne toutes les activités d'éducation et de formation du Conseil de l'Europe dans le secteur jeunesse, ainsi que la coopération développée avec l'Union européenne dans ce domaine. La référence au dialogue interculturel est aussi un encouragement au renforcement de la coopération et de la compréhension de la coopération européenne/transnationale, mais aussi de la coopération au sein de chaque société, notamment en préservant et en promouvant les droits des minorités.

- **Engagement vis-à-vis des droits de l'homme et de la démocratie**

A la lumière de ce qui a été dit précédemment au sujet du dialogue interculturel, la priorité va aussi à *la lutte contre le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme et l'intolérance* ainsi que *contre toutes formes de mouvements visant à saper la démocratie*. La consolidation de la démocratie et des droits de l'homme est également explicitement mentionnée parmi les priorités clés par le renforcement de prise de conscience et de l'engagement des jeunes.

- **Encouragement de nouvelles formes de participation et d'organisation des jeunes**

Cette priorité/valeur, probablement plus «intime» que les précédentes, n'en est pas moins importante

dans la mesure où elle reflète la nature perpétuellement changeante des jeunes, et donc la nécessité d'ajuster en permanence les politiques et les programmes en faveur de la jeunesse, mais aussi les projets européens de jeunesse.

- **Formation à la responsabilité**

Conformément à son rôle dans les domaines de *la formation à la citoyenneté démocratique* et de l'éducation non formelle, le Conseil se donne pour priorité de *former les jeunes à la prise de responsabilité*, reconnaissant par ce biais le rôle spécifique de la société civile et des *écoles de la démocratie* que sont les organisations non gouvernementales, notamment les organisations de jeunesse.

- **Développement de politiques de jeunesse**

La Résolution répertorie plusieurs objectifs et priorités liés au développement et à la reconnaissance d'une politique de jeunesse qui puisse contribuer à *mieux valoriser le potentiel que représentent les jeunes*, ce qui est en soi une déclaration importante à prendre en compte lorsque l'on envisage de gérer des projets de jeunesse. A propos du développement de politiques de jeunesse, allusion est faite à la mise en place de législations et de structures appropriées à l'échange d'informations et de bonnes pratiques, etc. Il y a aussi là une reconnaissance du fait que le développement d'une politique de jeunesse du Conseil de l'Europe est inconcevable sans le développement de politiques de jeunesse nationales.

Bien qu'apparemment plus formelles que les valeurs précédentes, la forme et les structures d'une politique de jeunesse sont susceptibles d'influer de manière significative sur la forme et le rôle des projets de jeunesse dans un pays donné. La définition de priorités, les organismes de financement, le processus de prise de décisions relatives aux projets de jeunesse – pour ne citer que quelques aspects – reflètent les différences au niveau des priorités et des structures des politiques nationales de jeunesse.

### **Ces valeurs dans nos projets**

Pour l'objectif qui nous concerne et pour la gestion de projet européens de jeunesse, il n'est pas utile de connaître toutes ces valeurs et principes. Il n'est pas non plus nécessaire de respecter l'ensemble de ces principes et valeurs dans chaque projet. Néanmoins, il est crucial de:

- **Connaître les valeurs dont nous nous inspirons pour conduire nos projets**

Celles-ci, comme nous le verrons plus loin, doivent être déterminées par le groupe cible des jeunes impliqués, par l'organisation ou l'institution qui porte ou promeut le projet et par nous en tant

Aspects importants  
pour la gestion  
de projets





qu'individus ou équipe en charge du projet. Enfin, pour que le projet soit réalisable d'un point de vue financier, il doit être compatible avec certaines des valeurs ou des priorités des institutions européennes ou des sponsors.

Il n'est pas nécessaire que les valeurs clés de chacun de ces partenaires soient les mêmes. Ceci dit, il faut impérativement qu'elles soient compatibles. Et pour ce faire, il convient que l'équipe qui conduit le projet prenne conscience de cette nécessité et entreprenne au moins d'identifier et d'examiner ces valeurs, de manière explicite ou implicite. De cette façon, à chaque fois que l'équipe devra faire des choix ou définir des priorités, elle pourra se référer à une base politique ou morale commune et solide.

- **Dans le cas de projets européens, clarifier les raisons motivant un engagement dans un processus de coopération européenne**

L'Europe représente davantage que la possibilité d'obtenir des subventions pour un projet d'échanges ou un voyage à l'étranger. Pour les jeunes, la valeur et l'impact d'une expérience à l'étranger peuvent être considérables. En conséquence, il est crucial que l'équipe du projet soit claire au sujet de ses motivations, de manière à ce que les jeunes bénéficient également pleinement de l'expérience – il ne s'agit pas non plus de dire que les objectifs des institutions européennes doivent être embrassés à la manière d'une nouvelle religion ou perçus comme figures imposées du programme.

- **Etre en mesure de conserver le contrôle**

La compétence essentielle de l'équipe du projet doit si possible résider dans sa capacité à garder le contrôle du projet, à conduire le projet au lieu de se laisser conduire par les événements et les tierces personnes. Pour ce faire, l'équipe doit avoir défini clairement ses priorités, ses objectifs, mais aussi ses valeurs et ses principes clés, notamment ceux censés avoir un impact particulier sur le processus éducatif.

- **Etre conscient des limites**

Un projet peut être une expérience tout à fait unique et très enrichissante mais il n'est pour autant rien d'autre qu'un projet, de la même façon qu'une personne n'est qu'une personne. Tant le projet que l'individu possèdent des limites en termes d'objectifs, de portée, de temps, etc. Un projet ne peut changer la société à lui tout seul. Par contre, il peut aider à aborder, voire même à résoudre une question ou un problème spécifique. Le travail par projets consiste à établir des priorités et à exclure ce qui n'est pas prioritaire. Etablir des priorités implique de définir des critères en fonction de valeurs, d'objectifs ou de besoins. Etre conscient des limites est aussi important si l'on veut pouvoir donner leur valeur réelle aux

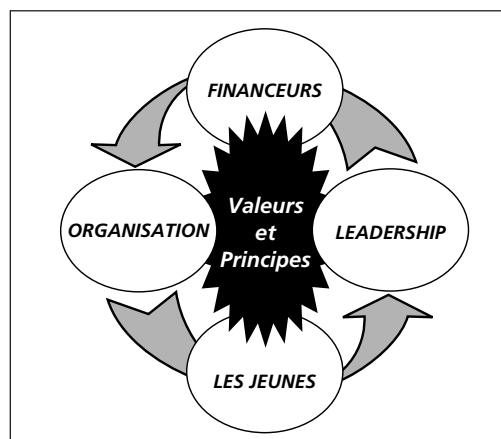
changements et aux résultats – tout ne peut être changé en même temps et tout ne peut se résoudre au moyen de l'éducation.

- **Bénéficier d'une formation ou d'une préparation appropriée**

Nous avons souligné dans la section précédente l'importance accordée par les institutions européennes et les programmes européens de jeunesse à la formation non formelle. En ce qui concerne par exemple des éléments aussi communs et cruciaux que l'apprentissage interculturel ou la participation, il ne serait pas réaliste de penser que n'importe quel animateur ou responsable de jeunesse va forcément être compétent ou avoir reçu la formation adéquate en la matière. L'organisation d'activités de formation adaptées, puis la participation à celles-ci, vont en conséquence être déterminantes non seulement pour le succès du projet, mais également pour la concrétisation de ses objectifs éducatifs.

- **Etre en mesure de traduire et d'adapter ces valeurs aux jeunes**

Le rôle du travailleur de jeunesse, du responsable ou de l'animateur (qui peuvent être des personnes différentes du chef de projet) va consister à adapter ces valeurs et ces principes pour les traduire en un programme adapté aux jeunes. Il s'agit en outre d'être capable de comprendre les jeunes et de communiquer avec eux de manière à comprendre leurs valeurs et à les incorporer dans le projet et sa méthodologie.



## 1.7 Les limites des politiques centrées sur les projets

### *Les projets possèdent aussi leurs limites*

Les projets sont avant tout un outil de changement social; c'est du moins la façon dont nous voudrions les appréhender dans le contexte du

Aspects importants  
pour la gestion  
de projets





Aspects importants  
pour la gestion  
de projets



travail social et de jeunesse. Les projets sont rarement une fin en soi mais davantage une façon différente de programmer, d'organiser et de mobiliser pour atteindre un résultat. Indubitablement, ils ont le potentiel d'optimiser les ressources et d'impliquer des individus, cela en fait peut-être un outil exceptionnellement approprié en particulier pour les programmes européens de jeunesse. Cependant, outre les avantages de la gestion de projet précédemment répertoriés, nous devrions être en mesure de prendre conscience de ses risques et de ses limites et de les évaluer.

### **Contrôle renforcé et vulnérabilité**

La diminution du soutien accordé aux programmes et aux organisations au profit des projets rend ces dernières plus vulnérables face au financement de projets spécifiques – ceux-ci présentant souvent des objectifs et un contenu très spécifiques ou restrictifs. Il est en outre plus facile de contrôler le développement de l'organisation sur la base du nombre et de la taille des projets soutenus (plafonds des subventions accordées aux projets, nombre de projets par organisation, etc.). Mais cela risque de freiner le développement des programmes et, dans tous les cas, de restreindre les possibilités d'expansion d'une organisation. La majorité des projets faisant l'objet de décisions régulières (annuelles ou bi-annuelles), l'indépendance et la liberté de mouvement de l'organisation peuvent s'en trouver limitées dans la mesure où de facto les sponsors (souvent des institutions publiques) disposent de moyens de contrôle plus nombreux, éventuellement sous le prétexte de l'égalité ou de la qualité des projets. Enfin, l'accent placé sur les projets permet aux gouvernements de contrôler très aisément le champ d'action des ONG en décidant des projets finançables ou pas. Une autre solution serait de partir des besoins et des perspectives de l'organisation.

### **Perspectives à court terme des programmes et politiques de jeunesse**

Si nous convenons qu'il est important pour le secteur du travail de jeunesse d'être toujours en accord avec les jeunes – et ainsi de pouvoir agir et réagir en s'adaptant en permanence – nous pensons néanmoins que l'importance accordée aux projets en tant qu'outils favorisés des politiques de jeunesse ne doit pas faire obstacle aux objectifs à moyen et long terme. La poursuite de changements profonds et permanents au sein de la société n'est pas envisageable uniquement par l'intermédiaire de projets de courte durée. Malheureusement, diverses pressions s'exercent sur les projets et notamment: la volonté d'impliquer un maximum

d'acteurs (visibles, présentables, nombreux), mais aussi de faire participer des jeunes toujours différents (pour éviter les phénomènes de cliques, faire preuve d'ouverture). Toutes ces pressions s'opposent à – ou rendent difficile – une approche du travail sur le moyen terme avec certains groupes de jeunes. Cette situation est en partie la cause du désengagement de nombreux jeunes – phénomène qui en est aussi une conséquence.

### **Des projets nombreux et petits**

Le développement global de la politique de jeunesse au niveau européen s'est aussi traduit par l'apparition de possibilités nouvelles, du moins différentes – quoique pas toujours régies uniquement par de nobles principes –, à la disposition des Etats pour influencer sur les jeunes et les partenaires de jeunesse. La quête d'une couverture médiatique et de résultats «commercialisables» se traduit parfois par une préférence pour la quantité au détriment de la qualité. Nombreux sont les exemples de projets ne bénéficiant ni des fonds ni de la couverture suffisante pour présenter un minimum de qualité, mais qui parviennent néanmoins à créer des effets de «clientèle» ou à permettre au politicien concerné de faire bonne figure devant la presse avant les prochaines élections.

### **Renforcement de la pression sur les travailleurs de jeunesse**

Les dernières années ont vu s'accroître la pression exercée sur les travailleurs de jeunesse professionnels pour qu'ils montent et gèrent des projets. Dans certains cas, le contenu de leur mission s'est même intégralement «transformé» en projets (parfois avec des résultats positifs). Mais, même lorsque les choses ne vont pas aussi loin, les travailleurs de jeunesse se trouvent contraints «de penser différemment et d'agir différemment». On leur demande d'être des gestionnaires de projets, des administrateurs et des experts de la collecte de fonds. En dépit des raisons qui expliquent cette situation, il n'en est pas moins vrai que les travailleurs de jeunesse se voient confier de plus en plus de responsabilités pour lesquelles ils ne sont pas nécessairement compétents. Bien sûr, la valeur professionnelle du travailleur sur le marché s'en trouvera à terme renforcée, mais peut-être au détriment d'une relation plus étroite avec les jeunes, de la stabilité et de la sécurité, traditionnellement faibles dans ce secteur de travail. Il convient en conséquence de ne pas sous-estimer les risques de démotivation et de désengagement. Ce type de politique pourrait également se traduire par un accroissement du nombre de travailleurs de jeunesse «obligés» de travailler en tant que consultant ou en free-lance.





## **De vrais projets avec de faux objectifs**

La priorité accordée au soutien de projets en tant que forme de politique de jeunesse, risque d'avoir pour effet pervers de générer des projets non nécessaires ou, plus précisément, des projets dont la nécessité n'est pas évidente. C'est le cas lorsque des organisations comptent sur les fonds des projets pour assurer leur survie ou pour maintenir des services ou des postes essentiels condamnés à disparaître en l'absence de ressources. Même si la qualité du projet n'est pas en question, il se peut que la priorité qui lui est accordée soit artificielle – ce que l'on constate parfois avec des organisations impliquées dans toute sorte de projets.

## **Identiques mais pas égaux**

La démocratie de rigueur au niveau du soutien des projets – qui se manifeste par une prise en considération de la qualité du projet, plus que du statut du porteur de projet (même si celui-ci a probablement toujours joué un rôle, ne serait-ce que du point de vue de ses expériences précédentes) – conduit dans certains cas à traiter de la même façon des réalités très différentes. En effet, les conditions requises pour le succès du projet sont liées à de multiples facteurs: expériences antérieures, dimension et financement de l'organisation, capacité structurelle à gérer des retards de paiement, à générer des synergies internes et à mobiliser différents niveaux d'expertise, etc. Cette situation est souvent mise en relief par la tendance de plus en plus nette à exiger des organisations qu'elles financent ou trouvent des montants de contrepartie pour des parts importantes du budget. Il est clair que certaines organisations sont davantage en mesure que d'autres de répondre à de telles exigences (et de répondre formellement aux critères posés); les moins armées, par contre, doivent mener leurs projets en situation de risque élevé et avec une qualité douteuse ou se trouvent contraintes de renoncer. Il serait intéressant, par exemple, d'estimer le nombre de petites organisations qui ont «perdu des plumes» dans le cadre de projets Jeunesse pour l'Europe Action D, pour n'évoquer qu'un des cas les plus connus. C'est là que le principe d'égalité se heurte à la soi-disant accessibilité des programmes européens de jeunesse à tous les jeunes. Pour paraphraser Orwell, «Tous les projets sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres».

## **Distorsions dans la politique de jeunesse et la gestion de projet**

Bien évidemment, tous les risques – dont certains sont très réels – présentés par les politiques basées sur la gestion de projet sont, en finale, des distorsions dans la gestion de projet ou, plus

simplement, des distorsions dans la définition et la conduite des politiques et des programmes de jeunesse. Ceci dit, ces distorsions ne sont pas intrinsèques à la gestion de projet et peuvent en conséquence être prévenues ou corrigées.

Il est également vrai que d'autres approches adoptées pour développer des politiques de jeunesse et soutenir les programmes de jeunesse présentent des risques similaires, parfois même plus gros, tout en offrant moins d'avantages comparativement à la gestion de projet.

On pourrait aussi affirmer que la mise en œuvre de politiques et de programmes de jeunesse exige des professionnels conscients de leur rôle, de leur pouvoir et de leur influence qui doivent en conséquence être formés et encadrés correctement.

Enfin, il est incontestable que les projets et les programmes sont le reflet des valeurs et des priorités politiques et que cela implique, dans de nombreux pays, la possibilité pour un décideur ou un politicien d'influer sur les projets et d'avoir son mot à dire concernant l'allocation des ressources publiques (notamment en matière de projets). En fin de compte, les projets sont toujours l'expression d'une politique qui, dans une démocratie représentative, assure un équilibre entre différents droits acquis.

En conséquence, il faut se souvenir de ce qui a été dit précédemment: la gestion de projet est pour l'essentiel un outil doté de nombreuses fonctions et attributions. La façon dont les politiciens et les praticiens l'utilisent dépend de leurs capacités et de leurs compétences, de leurs valeurs et de leurs intérêts. Et de leur capacité à apprendre.

## **La dimension interculturelle dans les projets**

Que le projet planifié se déroule dans le cadre du Conseil de l'Europe, dans le cadre des programmes de l'Union européenne ou au niveau national, une dimension devient de plus présente à tous les niveaux du travail de jeunesse: l'apprentissage interculturel.

Avec les années, l'apprentissage interculturel est devenu non seulement un critère mais également une dimension majeure. Il fait partie des objectifs des programmes, des priorités des politiques de jeunesse, des objectifs concrets des projets et également des méthodologies. Beaucoup d'ouvrages y font référence, mais aussi des textes juridiques qui traitent des politiques de jeunesse en Europe. Il apparaît également sur les formulaires de candidature et de rapport relatifs aux projets. On le trouve aussi dans les programmes d'activités de nombreux projets de jeunesse.

**Aspects importants  
pour la gestion  
de projets**





Nous avons déjà souligné sa place de premier plan en tant que valeur, priorité et méthodologie dans les programmes du Conseil de l'Europe et de l'Union européenne. Nous avons brièvement évoqué son double rôle dans la promotion d'une meilleure compréhension des différences entre les pays et au sein d'un même pays (ex.: entre majorité et minorités, les immigrants, etc.).

L'apprentissage interculturel est le thème d'un autre T-Kit de cette série de publications. Nous n'allons par conséquent pas nous étendre sur une question traitée plus en profondeur par un autre support et au sujet de laquelle il existe une vaste littérature méthodologique, théorique et pratique. A ce stade, nous voudrions attirer l'attention sur les interférences interculturelles susceptibles d'influer sur la gestion d'un projet, qu'elles résultent de partenariats européens ou de l'implication de plusieurs cultures dans un projet national.

## 1.8 Culture et gestion de projet

Les «interférences culturelles» peuvent être plus ou moins perceptibles – ou accusées des difficultés rencontrées – selon le niveau de connaissance du thème parmi les individus. Mais l'apprentissage interculturel et la curiosité pour l'autre, chez soi ou à l'étranger, sont aussi à l'origine d'une bonne partie de l'excitation et de la motivation à gérer un projet ou à y participer. L'un des défis de l'apprentissage interculturel est qu'il n'est jamais facile d'affirmer que notre attitude est liée à notre culture ou à notre personnalité. De la même façon, conduire un projet interculturel implique généralement de travailler dans au moins une autre langue – ce qui augmente les risques communicationnels –, mais aussi très certainement de faire l'expérience de malentendus qui seront alors attribués aux difficultés linguistiques ou communicationnelles, ou encore aux différences culturelles. La distinction est probablement floue étant donné que la langue fait partie de la culture. Ceci dit, la tendance à ethniciser et à généraliser les expériences et les comportements individuels, en les associant à des caractéristiques culturelles stéréotypées est très forte; c'est aussi peut-être le premier pas vers la conscience interculturelle.

Quantité de recherches ont été consacrées à l'influence de la culture sur les modes et les pratiques de management qui, si elles n'ont pas conduit à des conclusions définitives, ont néanmoins mis en évidence certaines relations indubitables

(«*Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay*»<sup>2</sup>). Les différences culturelles semblent être à l'origine de nombreuses situations drôles ou moins drôles, observables dans de nombreux projets multiculturels. Sans prétendre être novateurs, ni même exhaustifs, nous voudrions évoquer quelques-uns des domaines dans lesquels des conflits, des confusions, des sentiments de frustration ou d'excitation sont susceptibles de surgir en relation avec la gestion de projet.

### Culture et pouvoir

Si toutes les cultures sont égales en terme de valeur, ce n'est pas toujours ainsi que nous les percevons. Nous avons tendance à établir des hiérarchies entre les cultures en nous basant généralement sur la nôtre («meilleure ou pire», «plus ou moins développée», «plus ou moins puissante», etc.).

Planifier et gérer des projets implique nécessairement une démarche de négociation et d'harmonisation entre des intérêts différents mais généralement compatibles. La façon dont nous nous percevons et dont nous percevons l'autre influe sur la négociation et les solutions qui vont être apportées aux défis à relever.

Qui prend l'initiative des projets? Qui fixe les limites? Qui définit les priorités? Qui décide de ce qui convient et de ce qui ne convient pas? Qui «rend visite» à qui et qui est «chez lui»? Qui est «propriétaire» du projet?

Ce n'étaient là que quelques-unes des questions susceptibles d'interférer dans la négociation et le déroulement du projet et où la culture joue un rôle.

### Culture et organisation

Qui est bien organisé en Europe? Qui est mal organisé? Qui définit ce qui est une «bonne» organisation? Quels sont les critères pour des organisations de qualité et efficaces?

Les critères qui définissent la notion d'efficacité et celle d'organisation – et le projet est un exemple parfait de l'organisation d'un effort ou d'une intention – sont souvent supposés universels. Pourtant, ils sont enseignés, pratiqués et évalués de façon parfois radicalement différente. Une approche point par point sera idéale pour certains,

<sup>2</sup> «*Je ne crois pas aux sorcières, mais elles existent sûrement.*» Cette phrase est attribuée à Federico García Lorca.

Aspects importants  
pour la gestion  
de projets

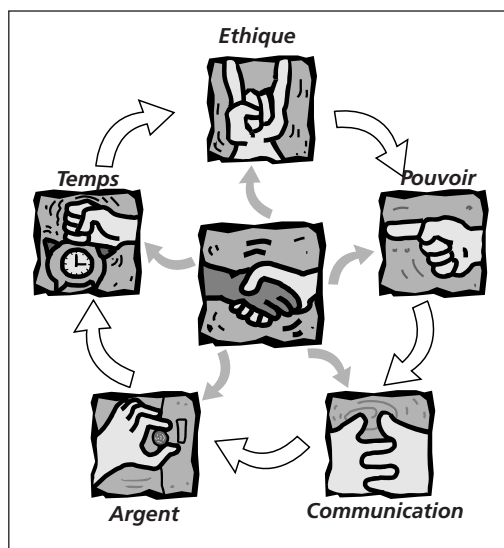




tandis que d'autres lui préféreront une progression de plusieurs étapes en même temps. Le rôle d'improvisation – que, dans d'autres circonstances, on appelle parfois la créativité – est encore plus sujet à controverse; en fait, ce sont la rencontre (ou pas) des attentes et la confrontation de façons de faire qui sont souvent en jeu.

## Culture et temps

De la même façon, une bonne organisation est garante du respect du calendrier fixé. La gestion du temps est souvent un euphémisme pour désigner la ponctualité. Nous savons tous qui, en Europe, est réputé pour être ponctuel, toujours en retard ou trop ponctuel. Le respect est un terme qui surgit très vite dans ces moments et qui amène très rapidement les sentiments et les discussions à un niveau émotionnel. Certes, une heure se compose de soixante minutes, tout le monde en convient, mais les conséquences de cette réalité sont néanmoins perçues de façon très différente.



*L'interférence et l'interaction des différents facteurs qui influent sur le processus de coopération interculturelle rend plus difficile la démarche nécessaire à sa compréhension – et à sa gestion positive.*

## Culture et communication

La communication en soi est source de conflits et encore plus dans les situations de conflit ou de tension. Que communiquer? Comment communiquer et quand? Qu'est-ce qui est important de dire à un partenaire et qu'est-ce qui doit rester implicite? Quel est le degré d'implication dans un processus de communication et quel est le rôle

de la communication en tant que telle? Pourquoi certains partenariats prometteurs (dans le cadre d'un stage de formation ou d'une visite d'étude), menés par les meilleurs amis, échouent par manque de communication? Jusqu'à quel point peut-on essayer de comprendre une autre culture?

## Culture et argent

La capacité et le pouvoir, en terme économique – réels et présumés – exercent une forte influence sur la qualité et la nature des relations interculturelles, comme nous l'avons vu ci-dessus avec le pouvoir. Mais, outre l'évidente influence de l'argent sur le pouvoir et ses répercussions sur des questions très pratiques (qui sollicite des subventions auprès de qui, qui soutient qui, qui décide comment et quand dépenser l'argent), la relation et l'attitude à l'argent peuvent varier considérablement et être considérées comme des éléments de différenciation culturelle mais aussi comme des sources de conflits.

L'attitude vis-à-vis des fonds publics et européens est à peu près la même: Qu'est-ce qu'une «bonne» pratique et une gestion raisonnable? Qu'est-ce que l'opportunisme et la mauvaise gestion? Qu'est-ce que «tricher» et qu'est-ce qu'une comptabilité sage ou intelligente? Dans quelle mesure les règles financières sont-elles prises au sérieux et la comptabilité bien tenue? Il est intéressant de noter que, dans les programmes européens, les règles s'appliquent à tous de la même façon et que les procédures tendent à être les mêmes pour tous (même si la décentralisation des programmes, tels que Jeunesse pour l'Europe, a quelque peu modifié cette situation).

## Culture et éthique dans le travail de jeunesse

L'éthique et les principes professionnels constituent un autre motif d'étonnement et de conflit entre les collègues et les partenaires, d'ailleurs très rarement formulé. Comme d'habitude, les différences sont constatées une fois qu'elles ont déjà produit une impression négative.

En quoi consiste le fait de prendre les participants «au sérieux»? Quel doivent être le rôle et l'attitude du responsable de jeunesse ou du travailleur de jeunesse vis-à-vis des jeunes? Est-il acceptable de boire de l'alcool? Qu'est-ce qu'exercer une responsabilité et agir de façon responsable? Dans quelle mesure les travailleurs de jeunesse connaissent-ils les restrictions et les obligations imposées à leurs collègues à l'étranger? Qu'est-ce qu'un travailleur de jeunesse «bon et moderne» et son contraire?

*Aspects importants pour la gestion de projets*





Quelques conseils  
pour la coopération  
interculturelle



## 1.9 Que faire ?

Comme nous venons de l'expliquer, notre intention, dans cette brève section, est d'exposer quelques-uns des défis auxquels les porteurs ou les gestionnaires de projet vont être confrontés en s'aventurant dans le secteur de la coopération internationale. Une autre publication traite des principes et des méthodes du développement de l'apprentissage interculturel dans le cadre d'un échange de jeunes. Le chapitre 3 fournit des conseils sur le travail en équipes multiculturelles.

Ceci dit, compte tenu des enjeux décrits précédemment, il semble utile d'examiner quelques-uns des principes ou règles de base de la coopération internationale.

### **Accepter l'insécurité et l'ambiguïté**

Il est normal que règne une relative incertitude/confusion au niveau des normes. N'oubliez pas que vos partenaires ont probablement le même sentiment que vous. Quoi que vous fassiez, il y aura toujours des surprises et des choses dont vous ne saisissez la signification que plus tard...

### **Cela pourrait venir de la culture...**

... ou pas! Essayez de ne pas systématiquement interpréter les attitudes des autres en fonction des stéréotypes que vous avez acquis et développés au sujet d'individus de même nationalité ou de mêmes antécédents. Essayez notamment de contrôler votre tendance à rechercher chez l'autre la confirmation de vos stéréotypes. Il se peut que votre partenaire se comporte véritablement selon ces stéréotypes! Mais il se peut aussi que ce ne soit pas le cas. Souvenez-vous: les stéréotypes sont généralement une image très partielle et simplifiée à l'extrême de la réalité. Autant que possible, tentez de comprendre le comportement de vos partenaires tels qu'ils sont. Laissez-les faire les connexions avec leur culture, ce n'est pas à vous de le faire. Ils sont probablement mieux placés pour expliquer leur comportement et ils ne se sentiront pas blessés ni contraints de se défendre si la démarche vient d'eux.

En guise de préparation, pour vous et pour vos collègues, essayez de vous informer sur le pays ou la culture que vous allez rencontrer, si possible en faisant appel à une personne du pays ou

de la culture hôte. Cela pourrait être utile. Avant de partir, prenez le temps de réfléchir – éventuellement avec les jeunes et/ou vos collègues – aux préjugés que vous avez emmagasinés au sujet de ces personnes. Vous les remémorer pourrait vous aider – et aider vos collègues – à prendre conscience qu'il s'agit de préjugés, sachant néanmoins que vous parviendrez toujours à trouver des individus pour vous les confirmer (si vous essayez vraiment, vous y parviendrez!).

### **Mettez-vous dans la peau de l'autre... ou à sa place!**

C'est là un vrai défi, nous l'avouons. Mais, que vous soyez la personne qui rend visite ou celle qui est visitée, essayez d'imaginer ce que vous ressentiriez si vous étiez à la place de l'autre (avec, par exemple, une compréhension limitée de la langue, un sentiment d'insécurité et d'inconfort par rapport à la nourriture ou au climat, une inquiétude concernant le développement du projet, une dépendance par rapport aux autres). Cette tentative d'empathie peut aider à comprendre ce que pensent les autres et à rendre leurs attitudes plus compréhensibles.

### **Soyez clair au sujet de vos limites et des conditions que vous devez respecter...**

Vous serez dans une meilleure position pour négocier – et pour être compris dans vos requêtes – si vous connaissez les conditions ou les résultats qui priment pour votre projet et votre organisation. Qui plus est, si vous connaissez vos principes et vos valeurs, vous serez davantage en mesure d'expliquer leur raison d'être. Généralement, les individus sont suffisamment sensibles et expérimentés pour vous respecter et vous aider à satisfaire les conditions qui vous sont imposées, dans la mesure où vous savez les leur expliquer. Cela exige de vous de faire l'effort de comprendre ce qui est réellement important pour vous ou, au contraire, accessoire, ou ce qui tout simplement découle de votre façon de faire les choses (rappelez-vous qu'il y a toujours des alternatives).

### **... Et rappelez-vous que ce que vous voulez dire ne sera probablement jamais compris comme vous l'entendez**

Nous avons tendance à oublier que le fait que nous parvenions à nous comprendre entre pays tient presque du miracle. Lorsqu'il existe une





langue commune, l'illusion que nous nous comprenons peut être encore plus grande. Souvenez-vous que vous êtes le seul à savoir ce que vous voulez dire! Nous pouvons espérer que, la plupart du temps, votre interlocuteur entend et comprend parfaitement ce que vous dites, mais soyez conscient que cela n'est pas toujours le cas. Et même lorsque vous comprenez et que vous êtes compris, la conclusion pratique peut être différente (chacun a différentes façons d'interpréter et de faire les choses).

### ***Il y a plus d'une façon de faire les choses !***

Il existe toujours plusieurs façons de poursuivre les mêmes objectifs, tout comme il existe plusieurs méthodes pour faire les choses. Bien sûr «notre» façon de faire nous semble être la meilleure et la plus normale, mais pas aux autres (qui ont aussi «leur» meilleure méthode, la plus normale). Réfléchissez à votre ethnocentrisme lorsque, explicitement ou implicitement, vous évaluez les attitudes et le travail des autres.

### ***Discutez/négociez les règles de base... et évaluez-les***

Notamment si vous avez déjà une expérience des projets interculturels, il peut s'avérer utile de parler avec vos partenaires et, si possible, de convenir de règles de base concernant la communication ou la façon de gérer le programme et/ou les jeunes. Les règles ainsi définies ne seront pas forcément essentielles, mais la discussion fournira une occasion en or pour évoquer les différentes approches et les sensibilités sur certains points. L'existence d'un certain nombre de règles offre aussi la possibilité d'aborder des sujets sensibles à travers l'évaluation de leur mise en œuvre, avec les partenaires et les participants. Quoi qu'il en soit, il faut éviter de devenir l'esclave de règles; comme nous venons de le dire, les règles sont un outil – de communication et de négociation – et non des normes à appliquer aveuglément.

### ***Confiance !***

En particulier lorsque l'on s'engage dans des projets de coopération européenne ou internationale, un niveau élevé de confiance entre les partenaires est indispensable – à ne pas confondre avec une attitude candide ou romantique de naïveté: il importe d'avoir un minimum d'assurance pour

comprendre ce qui peut mal se passer et en discuter avec ses partenaires et ses collègues. Mais la richesse de l'expérience et de la culture naît précisément de l'impossibilité de tout prévoir. Aussi faut-il toujours avoir une certaine confiance dans ses partenaires et dans les jeunes. Sans cette confiance et la reconnaissance de l'égalité de la dignité (et de la compétence) qui va de pair, les attitudes risquent de refléter les préjugés et l'insécurité première... et la spirale des prophéties qui se réalisent pourrait bien se mettre en place. En cas de doute, pensez que l'hospitalité est l'une des valeurs fondamentales des communautés humaines (y compris en Europe!); en conséquence, il y a de très fortes chances que vos hôtes fassent de leur mieux et que vos invités comprennent vos efforts.

### ***Tolérance !***

Faute de formulation plus adaptée, nous employons le terme de tolérance pour désigner la nécessité de parfois accepter les choses comme elles viennent. Commencez par observer, puis essayez de comprendre et, après seulement, réagissez. Tout n'est pas prévisible et, d'autre part, il est légitime d'espérer que ses partenaires font de leur mieux. Même si ce «mieux» n'est pas assez bien par rapport à vos propres normes. Comme le disait un de nos amis<sup>3</sup>, la tolérance n'a de sens que s'il y a souffrance et difficulté – sinon, quel est l'intérêt de la tolérance? Certes, l'apprentissage, en tant que processus et expérience en vaut la peine, mais il peut aussi se transformer en épreuve...

### ***... Et franchise***

L'apprentissage interculturel doit être basé sur l'aptitude de ceux qui participent à parler et à analyser le processus qui se déroule et les difficultés qui se présentent dans le cadre d'une métacommunication ou d'une évaluation. Au-delà de l'évident processus d'apprentissage impliqué, cette confrontation des sentiments et des expériences est nécessaire pour clarifier l'atmosphère et se débarrasser des frustrations et des ressentiments accumulés. Sans ce type de moments, très fréquents dans les situations de gestion de conflits, le risque est que la coopération ne puisse se poursuivre ou laisse la place à des suppositions et à des malentendus.

<sup>3</sup> BERGERET, Jean-Marie, citation extraite de «Navigare Necessae est».

*Quelques conseils pour la coopération interculturelle*





### **Retirez-en le meilleur !**

En dépit de tout ce qui vient d'être dit, l'apprentissage interculturel est un processus très amusant! Même s'il peut et doit être poursuivi à la maison – où existent aussi des environnements multiculturels probablement aussi intéressants que n'importe quel groupe de jeunes à l'étranger –, pour les jeunes et les travailleurs de jeunesse, rien ne peut remplacer l'excitation que procurent un voyage à l'étranger et la rencontre avec la différence, la nouveauté, parfois même l'exotisme et, d'une certaine façon, le sentiment d'être un étranger, un visiteur ou un touriste (anonyme, libre, etc.). Aussi, changez votre attitude et décontractez-vous, n'abordez pas l'expérience comme une épreuve, mais comme un plaisir! Tout ne peut être réglé par avance et, franchement, ce sont parfois les petits incidents qui rendent l'expérience mémorable, tant pour les responsables du projet que pour les participants.

### **Formez-vous !**

En matière d'apprentissage interculturel, et notamment à l'étranger, il est très vrai que les travailleurs de jeunesse vivent exactement la même expérience que les participants. Ceci dit, les travailleurs de jeunesse et les porteurs du projet, en particulier, ont la possibilité de se former au préalable. En fait, l'un des principaux objectifs des politiques et des programmes européens de jeunesse n'est pas de proposer des formations à l'apprentissage interculturel aux travailleurs de jeunesse et aux jeunes en général. Les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires au travail de jeunesse peuvent s'acquérir, se compléter et s'améliorer pour tirer le meilleur profit de nos efforts – parce que personne ne naît en sachant tout –, et pour proposer de meilleurs projets. Un projet européen de jeunesse n'est pas qu'un simple formulaire de candidature qui a obtenu un financement...

*Quelques conseils  
pour la coopération  
interculturelle*

