

## Guide pour la création d'écosystèmes locaux

Méthode inspirée de la Cité des Métiers – étapes,  
cas de partenaires, leçons apprises



Co-rédigé par ANI International, Città della Scienza, FEMXA et Redial Partnership.  
COFINANCÉ PAR LE PROGRAMME ERASMUS+ DE L'UNION EUROPÉENNE. LES POINTS DE VUE ET OPINIONS  
EXPRIMÉS SONT CEUX DES AUTEURS ET NE REFLÈTENT PAS NÉCESSAIREMENT CEUX DE L'UNION EUROPÉENNE  
OU DE L'AGENCE EXÉCUTIVE EUROPÉENNE POUR L'ÉDUCATION ET LA CULTURE (EACEA).  
NI L'UNION EUROPÉENNE NI L'EACEA NE PEUVENT ÊTRE TENUES RESPONSABLES DE CELLES-CI.

## Table des matières

Résumé .....	3
Introduction.....	5
Section1: Comprendre l'approche écosystémique .....	7
Objectif et champ d'application .....	7
Principes fondamentaux tirés de la Cité des Métiers .....	7
Fonctionnement pratique de l'écosystème .....	7
Inclusion, données et indicateurs de réussite .....	8
Section2: Processus étape par étape de construction d'un écosystème .....	10
Étape1: Analyse des besoins locaux.....	10
Cas de la France – ANI International.....	11
Cas de l'Espagne — FEMXA .....	11
Cas de l'Italie — Città della Scienza.....	12
Cas de l'Irlande – Partenariat Redial de l'—.....	13
Étape2: Cartographie des parties prenantes.....	14
Cas de la France – ANI International.....	15
<i>Cas de l'Espagne – FEMXA</i> .....	15
Cas italien — e Città della Scienza .....	16
Cas de l'Irlande – Partenariat– Redial.....	17
Étape3: Engagement& Création de partenariats .....	18
Cas de la France – ANI International.....	19
Cas de l'Espagne — FEMXA .....	19
Cas de l'Italie– Città della Scienza.....	20
Cas de l'Irlande– Redial Partnership.....	21
Étape4: Modèles de gouvernance et de coordination.....	22
Cas de la France – ANI International.....	23
Cas de l'Espagne — FEMXA .....	23

Cas de l'Italie – Città della Scienza.....	24
Cas de l'Irlande – Redial Partnership .....	25
Étape 5 : Co-création et actions pilotes .....	26
Cas de la France – ANI International.....	27
Cas de l'Espagne – FEMXA.....	28
Cas de l'Italie – Città della Scienza.....	28
Cas de l'Irlande – Redial Partnership .....	28
Étape 6 : Suivi, évaluation et impact.....	29
Cas de la France – ANI International.....	30
Cas de l'Espagne – FEMXA.....	31
Cas de l'Italie – Città della Scienza.....	32
Cas de l'Irlande – Redial Partnership .....	32
Étape 7 : Garantir la durabilité .....	32
Cas de la France – ANI International.....	33
Cas de l'Espagne – FEMXA.....	34
Cas de l'Italie – Città della Scienza.....	35
Cas de l'Irlande – Redial Partnership .....	35
Section 3 : Leçons tirées du projet STRONGER .....	37
Cas de la France – ANI International .....	37
Cas de l'Espagne – FEMXA.....	38
Cas de l'Italie – Città della Scienza .....	39
Cas de l'Irlande – Redial Partnership.....	40
Références et sources .....	41
Crédits et contact .....	41

## Résumé

**Objectif.** Ce guide résume la manière dont les partenaires du projet STRONGER (KA220-YOU) ont travaillé à la mise en place d'écosystèmes locaux multipartites pour soutenir les jeunes dans leur carrière : ce qu'ils ont essayé, ce qui a fonctionné (ou non) et les prochaines étapes. Il s'inspire de l'approche de **la Cité des Métiers de Paris** et s'adresse aux municipalités, aux organisations de jeunesse, aux prestataires de formation, aux ONG et aux employeurs qui souhaitent une coordination pratique sans structures lourdes.

### Contenu :

- Un **parcours étape par étape**, de l'analyse des besoins à la cartographie des parties prenantes, en passant par l'engagement, la gouvernance légère, les petits projets pilotes, le suivi et la durabilité.
- **Notes par pays** (France, Espagne, Italie, Irlande) montrant comment chaque partenaire a appliqué les étapes dans son propre contexte.
- Une section **consacrée aux enseignements tirés**, qui présente les facteurs favorables et les obstacles auxquels vous pouvez vous attendre.

**Comment fonctionne l'approche :** commencez modestement et concevez conjointement des actions simples et visibles dans le cadre des points de contact communautaires existants ; utilisez des routines légères et partagées (accueil/triage, transferts chaleureux, calendriers courts) ; collectez juste assez de données (fréquentation, réservations, suivi) pour apprendre ; et ne formalisez la gouvernance qu'après les premiers succès.

### Points forts par contexte.

- **France (ANI International) :** les parties prenantes se sont mises d'accord sur l'intérêt d'un centre neutre et centralisé (Cité des Métiers) pour Val-de-Reuil ; la gouvernance n'a pas progressé en raison de

manque de soutien opérationnel, les projets pilotes ont donc été reportés à un cycle futur. Leçon : démontrer la valeur ajoutée par des micro-actions avant de formaliser.

- **Espagne (FEMXA)** : les systèmes publics existants coordonnent déjà les services destinés aux jeunes et aux migrants ; les efforts se sont concentrés sur le renforcement des réseaux et la formation basée sur le mentorat plutôt que sur la duplication de la gouvernance. Leçon : s'adapter à ce qui existe ; ne pas reconstruire.
- **Italie (Città della Scienza)** : un concept de réseau coopératif a été élaboré et un centre a été étudié à Naples ; les contraintes de financement et de locaux ont limité la formalisation et les projets pilotes, mais les thèmes de formation pratique et de mise en réseau se sont avérés les plus intéressants. Leçon : proposer des offres pratiques et planifier en fonction des ressources disponibles.
- **Irlande (Redial Partnership)** : planification d'un atelier sur les compétences des jeunes intégré dans les routines d'Aremoja/Diversity Sligo/Forum ; prévu après le projet. Leçon : intégrer dans des routines fiables pour réduire la stigmatisation et améliorer le suivi.

**Leçons fondamentales** : la clarté des objectifs, les petites activités réalisables et les contacts réguliers font avancer les coalitions plus rapidement que les documents de conception ; les portes d'entrée neutres réduisent la fragmentation ; et un suivi léger et honnête l'emporte sur des indicateurs de performance clés complexes lorsque les capacités sont limitées. La durabilité passe par l'ancrage des activités dans les structures existantes, la recherche d'un financement conjoint uniquement après avoir prouvé la valeur du projet et le maintien d'un rythme de coordination léger afin que la dynamique survive aux changements de personnel/financement.

**Utilisation de ce guide** : considérez-le comme une liste de contrôle pratique : choisissez une étape pour commencer (souvent l'étape 5 « projets pilotes » ou l'étape 3 « engagement »), lancez une petite initiative, recueillez trois indicateurs (fréquentation, réservations, suivi) et partagez un résumé d'une page intitulé « Vous avez dit, nous avons fait ». Répétez et développez uniquement lorsque les partenaires et les jeunes en voient la valeur.

## Introduction

Ce guide a été élaboré dans le cadre du projet STRONGER (KA220-YOU), cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne, afin d'aider les municipalités, les organisations de jeunesse, les centres de formation, les ONG et les employeurs à organiser ce dont ils disposent déjà pour en faire **un parcours unique** pour les jeunes. Plutôt que de proposer une nouvelle institution, il montre comment un petit ensemble de routines communes peut harmoniser les services existants afin qu'un jeune passe d'une première question à une étape suivante claire et à un véritable suivi. L'approche s'appuie sur la méthode **de la Cité des Métiers** (accès neutre, co-présence des services, orientation avant placement et visibilité) et adapte ces principes aux territoires où les contraintes d'espace, de personnel et de données sont réelles.

Par « écosystème », nous entendons un réseau local d'acteurs publics, privés et du secteur tertiaire qui coordonnent leurs efforts de manière souple autour d'un **point d'accueil neutre**, d'un **processus commun minimal d'admission et de triage**, d'un **transfert chaleureux** vers un interlocuteur désigné et d'un **calendrier glissant** des opportunités disponibles chez les différents partenaires. L'objectif n'est pas de créer des structures parallèles, mais de faciliter la navigation dans les structures existantes et de les rendre plus efficaces ensemble, en particulier pour les jeunes confrontés à des obstacles multiples (langue, transport, timing, situation économique familiale, confiance en soi).

Ce guide est pratique. La section 1 explique l'approche écosystémique et comment les principes de la Cité des Métiers se traduisent dans les opérations quotidiennes : qui convoque, comment fonctionnent l'admission et les orientations, quelle cadence permet de maintenir le système en vie, et comment gérer le consentement et la confidentialité avec retenue. La section 2 présente la démarche étape par étape, depuis l'analyse des besoins locaux et la cartographie des parties prenantes jusqu'à l'engagement, la gouvernance légère, les projets pilotes co-crésés, le suivi et la durabilité, afin que les équipes puissent commencer modestement et apprendre rapidement. La section 3 présente **les enseignements tirés** par des partenaires dans différents contextes ; ces brèves notes consignent ce qui a été tenté, ce qui

s'est réellement passé et ce qui a fait la différence sur le terrain. Le document est volontairement concis et évite les modèles de projet internes ; lorsque des outils sont mentionnés (par exemple, un formulaire d'admission d'une page ou un simple registre d'orientation), ils sont décrits de manière à ce que les lecteurs puissent les reproduire sous une forme adaptée à leur contexte.

Il s'agit d'un **guide pratique**, et non d'un document théorique. Il part du principe que de nombreux services existent déjà, mais qu'ils sont fragmentés, et que les partenaires souhaitent obtenir des résultats sans avoir à supporter une charge administrative trop lourde. Vous y trouverez des choix de conception clairs (point d'entrée neutre ; réserver la prochaine étape dans la salle ; nommer une personne réelle pour chaque transfert), un rythme facile à maintenir (mises à jour hebdomadaires du calendrier ; brefs bilans mensuels) et un petit ensemble d'indicateurs importants (présence, réservations pour l'étape suivante et suivi). Lorsqu'il n'est ni possible ni nécessaire de créer un centre complet, les mêmes routines peuvent être intégrées dans des lieux de confiance (cafés communautaires, cliniques, événements scolaires) jusqu'à ce que la valeur soit visible et que les partenaires soient prêts à formaliser davantage.

Utilisez le guide dans l'ordre si vous partez de zéro, ou passez directement à l'étape qui correspond à votre obstacle actuel : engagement, coordination, projets pilotes ou suivi. Considérez les notes par pays comme des points de référence et non comme des modèles : chaque territoire s'est adapté à ses contraintes et à ses opportunités, et le fait de rendre compte honnêtement des limites (ce qui pouvait et ne pouvait pas être fait pendant la durée du projet) contribue à la crédibilité de l'approche.

STRONGER est l'une des contributions parmi d'autres à l'amélioration des parcours des jeunes. Si ce guide vous aide à aligner les acteurs, à réduire les ruptures entre les services et à clarifier les prochaines étapes pour les jeunes, il aura rempli son objectif. Pour les remerciements et la mention du cofinancement de l'UE, voir les crédits à la fin du document.

## Section 1 : Comprendre l'approche écosystémique

### Objectif et portée

L'approche écosystémique est un moyen pratique de faire fonctionner les services locaux existants comme une voie unique pour les jeunes. Plutôt que de créer une nouvelle bureaucratie, elle aligne les acteurs publics, privés et du tiers secteur autour d'une « porte d'entrée » neutre et d'un petit nombre de routines disciplinées. L'objectif est simple : permettre à un jeune de passer d'une première question à une étape suivante claire et à un suivi sans avoir à répéter son histoire à chaque guichet. Ce guide applique ces principes aux réalités territoriales où les contraintes d'espace, de personnel et d'administration sont réelles.

### Principes fondamentaux tirés de la Cité des Métiers

La méthode de la Cité des Métiers (CdM) repose sur quatre principes fondamentaux : neutralité, co-présence, orientation avant placement et visibilité. L'accès est ouvert et non sélectif ; les institutions sont présentes ensemble autour du jeune plutôt que de l'envoyer d'un guichet à l'autre ; de courts moments d'orientation et des stages d'initiation précèdent les engagements à long terme ; et l'offre est rendue visible grâce à un point d'entrée reconnaissable et un menu de services clair. Dans notre adaptation, les partenaires restent autonomes mais acceptent de se coordonner légèrement afin que l'orientation, la formation, le volontariat et l'aide à l'employabilité se présentent comme un parcours unique et intelligible.

### Comment l'écosystème fonctionne-t-il dans la pratique ?

Un point d'entrée neutre accueille les jeunes dans un petit espace physique ou dans des lieux communautaires de confiance. L'admission est réduite au minimum nécessaire pour aider ; le triage est léger et

visite une prochaine étape concrète ; les transferts sont « chaleureux », avec la désignation d'une personne et d'un délai afin que les responsabilités et le suivi soient clairs. Les opportunités sont rendues visibles grâce à un calendrier continu tenu à jour par tous les partenaires, et l'apprentissage est organisé selon des cycles de révision courts qui ajustent les pratiques mois après mois. Les rôles sont explicites et à taille humaine : un acteur convoque le réseau et tient à jour le calendrier et le registre des références ; les hôtes d'accueil accueillent et initient les transferts ; les partenaires destinataires contactent le jeune dans le délai convenu et font rapport sur la situation ; une fonction orientée vers les employeurs convertit l'intérêt en entretiens, en stages d'initiation, en visites ou en entretiens d'embauche ; et une personne chargée des données veille au respect des clauses de consentement, des contrôles d'accès et d'un ensemble d'indicateurs légers. Le rythme est aussi important que la conception : chaque semaine, le calendrier est mis à jour et les éléments périmés sont supprimés ; après chaque session, les prochaines étapes sont réservées sur place et enregistrées le jour même ; une fois par mois, le réseau examine un aperçu d'une page et convient d'une amélioration à tester avant la prochaine réunion ; chaque trimestre, les partenaires examinent les tendances afin de décider ce qu'il convient d'étendre, de suspendre ou d'abandonner.

## Inclusion, données et indicateurs de réussite

L'inclusion est intégrée dès le départ. La communication utilise un langage simple et recourt à la médiation si nécessaire ; les horaires respectent les habitudes de transport et les rythmes familiaux ; les lieux sont accessibles sans marches et clairement signalés ; et des alternatives numériques existent pour ceux qui ne peuvent pas se déplacer. La participation est gratuite et, dans la mesure du possible, des informations sur les transports ou l'aide à la garde d'enfants sont fournies. Les données et la vie privée sont traitées avec retenue : l'admission ne recueille que les coordonnées, le consentement au partage entre les partenaires désignés à des fins d'orientation, les intérêts du jeune et la prochaine étape proposée ; les références sont stockées dans un espace restreint et les données personnelles en vrac ne sont pas diffusées par courrier électronique ; lorsque le consentement n'est pas disponible, le suivi est assuré par l'hôte de la porte d'entrée à l'aide d'identifiants anonymes. Les progrès deviennent visibles lorsque l'accès

s'étend aux groupes prioritaires, lorsqu'une nette majorité des participants quittent les activités avec une prochaine étape réservée et un contact désigné, lorsque les débuts dans l'apprentissage, la langue, le bénévolat, les stages ou les entretiens augmentent, et lorsque le rythme de fonctionnement se maintient : les recommandations sont confirmées à temps, et le calendrier partagé et le suivi sont tenus à jour. Tout cela ne nécessite pas un grand bâtiment ou un nouveau logo, mais seulement un petit nombre d'accords clairs respectés de manière cohérente.

## Section 2 : Processus étape par étape de création d'un écosystème

Ce parcours étape par étape est adapté de la méthodologie de la **Cité des Métiers de Paris** qui a inspiré notre approche. Il transpose leurs principes pratiques dans notre contexte, guidant les partenaires à chaque étape – de la cartographie initiale et la mobilisation à la co-crédation, la mise à l'essai et la consolidation – afin que chaque acteur sache quoi faire, quand et avec qui.

### Étape 1 : Analyse des besoins locaux

L'analyse des besoins locaux a pour objectif de comprendre les principaux défis auxquels les jeunes sont confrontés au niveau local et d'identifier les services qui ne répondent pas aux besoins.

#### Comment procéder

- **Enquêtes auprès des jeunes** : recueillir des informations sur leur motivation, leurs limites en matière de mobilité/transport, la pression économique familiale, leurs besoins linguistiques et la dynamique du bénévolat/genre.
- **Entretiens avec des professionnels** : explorer le décrochage scolaire, l'inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, et les obstacles rencontrés dans la pratique quotidienne.
- **Recherches documentaires et données publiques** : examiner les données démographiques locales sur les jeunes, les indicateurs en matière d'éducation et d'emploi afin d'évaluer l'ampleur et l'urgence du problème.

#### Principales conclusions de notre analyse locale :

## Cas de la France – ANI International

L'analyse des besoins locaux à Val-De-Reuil, en France, a révélé plusieurs défis majeurs auxquels sont confrontés les jeunes. Il s'agit notamment d'une motivation limitée à changer leur situation, de difficultés à faire correspondre l'offre et la demande de main-d'œuvre, de taux élevés de décrochage scolaire, d'une faible mobilité due à des transports inadéquats et de difficultés économiques au sein des familles. Les parties prenantes ont également souligné les barrières linguistiques qui entravent la communication entre les médiateurs et les familles, ainsi que les disparités entre les sexes dans le domaine du bénévolat, même si l'introduction du « permis citoyen » a encouragé une plus large participation des jeunes.

Pour identifier ces problèmes, ANI International a organisé un groupe de discussion à Montreuil et mené des entretiens avec les parties prenantes à Val-de-Reuil, ainsi que des recherches documentaires. Avec environ 40 % de la population de Val-de-Reuil âgée de 14 à 25 ans, les résultats ont souligné l'urgence d'une action coordonnée.

Une conclusion majeure a été que les acteurs locaux sont disposés à collaborer, beaucoup d'entre eux s'accordant à dire qu'un centre physique centralisé, une « Cité des Métiers », serait le moyen le plus efficace de relever ces défis.

## Le cas de l'Espagne – FEMXA

La promotion de l'employabilité des groupes vulnérables en Espagne se heurte à d'importants défis structurels et organisationnels. Le système décentralisé de l'Espagne délègue les responsabilités en matière d'emploi, d'éducation et d'inclusion sociale aux communautés autonomes, ce qui se traduit par un paysage fragmenté où les services fonctionnent souvent de manière indépendante. Les jeunes

rencontrent des difficultés pour accéder au marché du travail et acquérir une première expérience professionnelle, tandis que les professionnels en transition de carrière ont également besoin de mettre à jour leurs compétences et d'être accompagnés. Les compétences non techniques telles que la prise de décision, l'adaptabilité et la communication font souvent défaut, et le manque de motivation et de perspectives d'emploi futur complique encore davantage l'employabilité. Bien qu'il existe des réseaux d'acteurs concernés, l'accès à un soutien cohérent et coordonné est inégal.

Pour identifier les problèmes, les méthodes suivantes ont été utilisées :

- Groupes de discussion avec des jeunes et des parties prenantes
- Entretiens avec des professionnels et des acteurs institutionnels
- Recherche documentaire et analyse de la littérature
- Analyse des données publiques

Une observation notable a été le fait que des réseaux de parties prenantes existent déjà dans des zones urbaines telles que Madrid, impliquant des universités, des ONG, des associations professionnelles, des employeurs et des administrations publiques. Les parties prenantes s'accordent généralement sur la nécessité de renforcer les collaborations existantes plutôt que de créer de nouveaux écosystèmes. Une coordination efficace entre ces acteurs est essentielle pour garantir un soutien cohérent et durable à la jeunesse.

### Cas de l'Italie – Città della Scienza

Le projet se concentre sur la région de Campanie, avec une attention particulière pour Naples. Il a réuni des acteurs clés de la politique sociale, de la formation des jeunes et de l'aide à l'emploi, en particulier ceux qui travaillent en première ligne dans les quartiers marginalisés. L'objectif est de

favoriser l'inclusion et promouvoir le développement culturel et social, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte et aider les jeunes envisager un meilleur avenir. Une cartographie approfondie des organismes publics, des institutions et des associations œuvrant dans le domaine de l'emploi, de l'éducation et de la formation des jeunes (âgés de 16 à 35 ans) a permis d'identifier les principales parties prenantes. Une première prise de contact a été effectuée par téléphone et lors de réunions en personne afin de présenter les objectifs du projet et d'inviter les parties prenantes à y participer. Chaque organisation a été invitée à désigner une personne de contact afin de collaborer à la conception conjointe d'une méthodologie pour un guichet unique : un écosystème intégré multipartenarial soutenant l'emploi, l'éducation et l'inclusion des jeunes en Campanie. Cette approche s'inspire du modèle de la Cité des Métiers

Afin de combler le fossé entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, le projet vise à développer des outils innovants pour l'orientation professionnelle et le développement personnel. Pour y parvenir, il est nécessaire d'être à l'écoute des besoins des institutions et des décideurs politiques, qui doivent dépasser les cadres obsolètes et mettre en œuvre des modèles avant-gardistes qui soutiennent véritablement les jeunes générations. Les opportunités actuelles sont souvent insuffisantes, car elles sont façonnées par les expériences passées et ne répondent pas aux exigences d'une société de l'information en rapide évolution.

### Le cas de l'Irlande – Partenariat Redial

À Sligo, trois défis interdépendants sont apparus. Premièrement, les barrières linguistiques, la complexité des formalités administratives et les contraintes liées au transport ou à la garde d'enfants réduisent la fréquentation et la persévérance des jeunes migrants, des réfugiés et des personnes bénéficiant ou sortant du programme Direct Provision. Deuxièmement, la surcharge d'informations et la fragmentation des signalisations rendent difficile pour les jeunes et les familles ukrainiens de s'y retrouver dans les aides à l'éducation, à la formation et à l'employabilité sans un centre local coordonné. Troisièmement, les problèmes de confiance et de stigmatisation font que les programmes d'emploi autonomes

attirent moins que les aides intégrées dans des cadres communautaires familiaux et culturellement sûrs, tels que les rassemblements Aremoja et les cliniques Diversity Sligo.

Pour y répondre, des actions de sensibilisation ont été intégrées aux points de contact existants (envoi d'invitations et organisation de courtes sessions pendant les cafés-rencontres Aremoja et les permanences de la clinique Diversity Sligo) afin d'aller à la rencontre des jeunes là où ils cherchent déjà de l'aide. Les informations provenant de plusieurs organismes ont été coordonnées par le biais du Sligo Ukrainian Community Response Forum, en alignant les orientations sur les conseils de l'ETB, les aides DSP/Intreo, les services de santé, le volontariat et les parcours éducatifs. De légers retours d'information (sondages à la sortie, SMS de suivi, tables rondes avec les jeunes) ont été utilisés après chaque interaction afin d'ajuster les horaires, la médiation linguistique et la logistique des lieux en fonction des commentaires des participants.

L'un des principaux enseignements tirés est que les activités courtes et pratiques axées sur l'employabilité, intégrées dans les routines communautaires de confiance, associées à des transferts chaleureux et à des contacts nommés, réduisent considérablement le taux d'abandon après le premier contact par rapport aux programmes autonomes annoncés séparément.

## Étape 2 : Cartographie des parties prenantes

Identifiez les acteurs locaux actifs dans le domaine du développement des jeunes :

- Dressez une liste par secteur (éducation, emploi, travail social).
- Utilisez une grille de cartographie : forte influence / fort intérêt

### Principales parties prenantes identifiées :

## Cas de la France – ANI International

L'exercice de cartographie des parties prenantes a mis en évidence un écosystème diversifié d'organisations actives dans le domaine du développement des jeunes. Parmi celles-ci figurent la municipalité de Val de Reuil, Hub Emploi, SOS Intérim, Point Jeunesse Val de Reuil, le CFA (centre de formation en apprentissage), l'Académie de Normandie et Adequation Développement. Chacune apporte une expertise unique, allant du leadership politique à la formation professionnelle, en passant par la médiation pour l'emploi et l'orientation des jeunes. La cartographie a révélé que, bien que le territoire bénéficie de nombreux acteurs actifs, les services restent fragmentés en raison de l'absence d'un centre centralisé pour les jeunes. Les parties prenantes ont largement convenu de la nécessité d'une structure unique et visible pour coordonner les services, la « Cité des Métiers » apparaissant comme la solution la plus prometteuse. Malgré les défis à relever, la volonté de collaborer était évidente dans tous les secteurs.

## Cas de l'Espagne – FEMXA

L'exercice de cartographie des parties prenantes en Espagne a mis en évidence un vaste écosystème couvrant l'éducation (universités, centres de formation professionnelle), l'emploi (agences de placement privées, fédérations d'employeurs, chambres de commerce), l'inclusion sociale (ONG et fondations) et les associations professionnelles (psychologues, économistes, sociologues), ainsi que les organismes publics représentatifs (conseils de jeunesse, conseils scolaires, conseils économiques et sociaux, observatoires publics). Parmi les principaux acteurs figurent la Fundación ONCE, la Fundación Secretariado Gitano, Acción contra el Hambre, la Cruz Roja, Cáritas, les ordres officiels des psychologues, des économistes et des sociologues, les universités et les centres de formation professionnelle, les agences de placement privées,

chambres de commerce et fédérations patronales, ainsi que des entités publiques représentant la jeunesse telles que le Consejo General de la Juventud de Cantabria. Si la coopération existe, elle reste fragmentée ; les parties prenantes voient une opportunité évidente de renforcer les réseaux grâce à des formats d'engagement flexibles et hybrides.

**Observation clé** : bien qu'il existe une coopération entre les parties prenantes, celle-ci est fragmentée. Il existe une opportunité évidente de renforcer les réseaux grâce à des formats d'engagement flexibles et hybrides.

**Obstacles à la cartographie** : fragmentation des services entre les régions ; diversité des acteurs et des approches.

**Leçons apprises sur l'engagement des parties prenantes** : il est plus efficace de renforcer les réseaux existants que de créer des structures parallèles. La communication multicanale (en ligne et en personne) améliore l'engagement des parties prenantes.

### Cas de l'Italie – Città della Scienza

La cartographie des parties prenantes en Campanie (Naples) a révélé un riche écosystème regroupant des institutions publiques et des acteurs communautaires : l'université Federico II de Naples (département de sociologie pour l'orientation), la région Campanie et la municipalité de Naples (politiques de la jeunesse, formation, emploi), le bureau régional de l'éducation et des associations axées sur la régénération urbaine et l'insertion professionnelle telles que La Paranza, Audiovisual Napoli Hub, Apogeo ETS et l'Altra Napoli. Leurs observations combinées ont mis en évidence deux profils dominants chez les jeunes : ceux qui sont complètement désorientés quant à leur avenir et ceux qui ont des objectifs clairs mais manquent d'outils, ainsi que des approches d'orientation auxquelles les jeunes ne s'identifient souvent pas. Alors que de nombreuses initiatives

existent, les services restent fragmentés ; les parties prenantes ont convenu de la nécessité de créer un guichet unique coordonné, regroupant plusieurs partenaires, afin d'harmoniser les offres, de renforcer l'écoute et la confiance, et de développer des compétences transversales. Malgré la complexité du système, tous les secteurs se sont engagés à poursuivre la recherche-action et à co-crée le guichet unique.

### Cas de l'Irlande – Partenariat Redial

L'exercice de cartographie des parties prenantes à Sligo a mis en évidence un écosystème complémentaire : Redial Partnership (coordination, conception de formations, mise en relation avec des employeurs et suivi/apprentissage léger), Aremoja Women's Group (engagement communautaire et adapté à la culture des jeunes femmes migrantes et réfugiées grâce à des espaces sociaux sûrs et au renforcement de la confiance), Diversity Sligo (conseils, défense des droits et cliniques hebdomadaires qui servent de points d'entrée fiables pour la documentation, les transitions en matière de logement, l'accès à l'éducation/la santé et la préparation à la formation ou au travail) et le Sligo Ukrainian Community Response Forum (informations au niveau du comté et orientation vers l'éducation, la formation, les aides sociales et sanitaires, le bénévolat et les opportunités locales). Chacun apporte une valeur distincte : Redial organise et harmonise les calendriers des sessions, le triage et l'accueil communs, le suivi des orientations et les activités destinées aux employeurs ; Aremoja sert de passerelle de confiance qui intègre des contenus courts et pratiques sur l'employabilité dans des réunions familiales ; Diversity Sligo fournit le principal canal d'accès pour les demandeurs de protection internationale grâce à des aides basées sur des consultations qui suppriment les obstacles immédiats ; et le Forum garantit des informations cohérentes et visibles ainsi qu'une orientation rapide pour les communautés ukrainiennes. La cartographie a également montré que l'intégration d' bref, pratique employabilité activités dans ces existants, fiables

Les points de contact, associés à des contacts désignés et à des transferts chaleureux, augmentent considérablement la participation et le suivi par rapport aux offres autonomes.

**Leçons apprises sur l'engagement des parties prenantes** : partir des réseaux de confiance existants et des routines familières, concevoir conjointement des outils simples et partagés (admission, triage, transfert chaleureux) que chaque organisation peut utiliser sans bureaucratie supplémentaire, et maintenir une coordination courte et régulière avec un retour d'information visible « vous avez dit, nous avons fait » afin que les partenaires et les jeunes voient des améliorations rapides, ce qui permet de maintenir la motivation et la dynamique de collaboration au fil du temps.

### Étape 3 : Engagement et établissement de partenariats

Cette étape vise à rassembler les parties prenantes, à s'aligner sur des objectifs et des valeurs communs et à obtenir des engagements concrets en faveur d'une action coordonnée.

#### Étapes

- **Contactez les parties prenantes** (par e-mail ou par téléphone) et partagez un résumé indiquant l'objectif, le délai prévu et les résultats escomptés.
- **Organisez une séance d'information ou une table ronde** pour présenter le contexte, écouter les besoins et faire émerger les possibilités de collaboration.
- **Présentez les objectifs et les valeurs communs** et vérifiez leur adéquation.
- **Recueillez les engagements et les prochaines étapes** (qui fait quoi, dans quels délais) et convenez du canal de suivi (liste de diffusion ou groupe de messagerie).

## Activités menées par les partenaires et résultats

### Le cas de la France – ANI International

ANI International a organisé plusieurs échanges avec des associations et des institutions à Val de Reuil, complétés par un groupe de discussion, afin de renforcer le dialogue entre les parties prenantes. Ces engagements ont permis d'obtenir une vue d'ensemble complète des défis auxquels sont confrontés les jeunes et des initiatives existantes. L'un des principaux résultats a été la reconnaissance commune de la nécessité de mettre en œuvre la méthodologie de la Cité des Métiers comme cadre unificateur. Les parties prenantes ont également souligné l'importance de structurer la coopération autour d'acteurs tels que Hub Emploi, qui pourrait servir de pivot au sein de l'écosystème. Le processus a confirmé que les parties prenantes sont motivées à collaborer, à condition que les rôles soient clarifiés et que l'identité de chaque organisation soit respectée.

### Cas de l'Espagne – FEMXA

Nous avons organisé des séminaires en ligne et sur place afin de présenter la méthodologie STRONGER et, à travers plusieurs ateliers, nous avons promu et diffusé cette méthodologie ainsi que les résultats obtenus au cours du projet (par exemple, l'atelier Gamecomp qui s'est tenu le 27 mai 2025 à Vigo, et trois sessions en décembre 2023 et janvier 2024 à Greenhive auxquelles ont participé neuf enseignants d'établissements d'enseignement et de formation professionnels et un conseiller pédagogique). Nous avons effectué des visites en personne auprès d'associations professionnelles et de services d'orientation universitaire à Madrid. Nous avons également organisé des réunions en ligne avec des associations représentatives de la jeunesse (Consejo General Cantabria) et d'autres

les acteurs de la jeunesse (ONG telles que la Fondation Emaús et le YMCA) aux niveaux local et national. En outre, Femxa a contacté et rencontré des associations internationales dans le domaine des migrants et de l'inclusion (Charte de la diversité Grèce-KEAN), des associations nationales dans le domaine du handicap (AEDIS – Asociación Nacional para la Discapacidad) et une association régionale (AMICA – Asociación para la discapacidad de la región de Cantabria). Enfin, nous avons diffusé le projet à travers une vidéo promotionnelle et des présentations lors de forums internationaux.

Ces activités ont permis une interaction dynamique avec les parties prenantes et la collecte de commentaires qualitatifs, ont favorisé la consolidation des collaborations sans créer d'écosystèmes parallèles et ont permis d'ajuster en permanence les stratégies d'engagement sur la base d'un retour d'information continu.

Les parties prenantes ont apprécié la méthodologie et se sont montrées disposées à coopérer au sein des réseaux existants.

### Cas de l'Italie – Città della Scienza

À partir des activités menées, telles que l'analyse des besoins des jeunes, la sélection de partenaires locaux, les rencontres avec les parties prenantes et l'organisation de groupes de discussion et d'entretiens, nous avons créé non seulement un espace, mais un écosystème multipartenarial. Ce réseau rassemble des organisations locales travaillant dans le même domaine, toutes reliées à un centre névralgique (le Desk à Città della Scienza). C'est là que nous concevons des projets et proposons des services d'emploi et de formation, avec des règles claires, des outils modernes et des installations dans toute la région pour soutenir et partager les nouvelles initiatives à mesure qu'elles voient le jour. Pour l'implication et la collaboration avec les acteurs locaux

parties prenantes, la stratégie la plus appropriée pour notre territoire de référence est le réseau, la coopération, afin de systématiser une série d'activités de partage et de collaboration visant à développer des initiatives innovantes qui répondent aux besoins des jeunes.

Une leçon précieuse que nous avons tirée de cette étape est qu'il est nécessaire de trouver d'autres fonds et d'envisager de reconnaître des jetons économiques pour les parties prenantes qui s'impliqueront à l'avenir.

### Cas de l'Irlande – Partenariat Redial

La prise de contact initiale a été effectuée par Redial Partnership par e-mail et par téléphone afin de confirmer les points de contact et de proposer une brève session d'information conjointe avec Aremoja Women's Group, Diversity Sligo et le Sligo Ukrainian Community Response Forum, en s'appuyant sur leurs canaux de communication établis et leurs routines communautaires éprouvées à Sligo . Une session en ligne

Une réunion a ensuite été organisée afin de s'accorder sur un formulaire simple et commun pour l'admission/le triage, une pratique de transfert chaleureux  
pratique de transfert chaleureux avec un contact désigné, et un calendrier de sessions court et adapté aux jeunes intégré

aux réunions d'Aremoja et aux horaires de la clinique Diversity Sligo, avec des indications du Forum pour assurer la cohérence des informations destinées aux familles et aux jeunes ukrainiens . Des objectifs et des valeurs communs ont été présentés autour de la neutralité, de la sensibilité culturelle, de la rencontre avec les jeunes là où ils se trouvent déjà, et de la priorité accordée à des mesures modestes et pratiques qui permettent aux jeunes de passer du premier contact à des cours de langue, des stages de formation, du bénévolat ou des entretiens avec des employeurs dans le cadre des points de contact communautaires existants

Les partenaires ont convenu d'un rythme de coordination et d'un dossier en ligne partagé pour les modèles actuels d'admission/triage, d'un outil de suivi des orientations et d'un journal des décisions/actions afin de garantir la légèreté et la transparence du travail entre les organisations aux capacités limitées

Le levier le plus efficace a été d'intégrer le contenu relatif à l'employabilité dans les routines communautaires existantes et reconnues (les cafés-rencontres Aremoja, les créneaux horaires de la clinique Diversity Sligo et les mises à jour coordonnées du Forum), car cela a permis de surmonter les hésitations et les frictions logistiques qui limitent généralement la participation à des programmes autonomes.

D'après notre expérience, nous avons constaté qu'une autre stratégie pouvait également fonctionner lorsque des problèmes de capacité ou de timing se posent, de mettre en place de courts « pop-up » d'information dans les cliniques ou lors d'événements communautaires, des micro-briefings de cinq minutes au début/à la fin des rassemblements et des messages vocaux WhatsApp en plusieurs langues peuvent maintenir l'engagement sans nécessiter de sessions séparées séances

## Étape 4 : Modèles de gouvernance et de coordination

L'objectif ici est de maintenir une collaboration légère, claire et fonctionnelle. Adoptez un arrangement simple et fonctionnel qui permet une collaboration légère et claire. **Un groupe de travail informel** peut coordonner les activités sans structures lourdes, tandis que **des réunions de coordination régulières** (par exemple, mensuelles) permettent de maintenir un rythme régulier pour examiner les actions, partager les mises à jour et convenir des prochaines étapes. Quel que soit le format que vous choisirez, veillez à ce qu'il y ait un bref registre des actions (qui fait quoi, pour quand) et un point de contact unique pour le suivi, afin que les décisions se traduisent en tâches concrètes et que les partenaires restent alignés.

**Modèles choisis par les partenaires et fonctionnement :**

### Cas de la France – ANI International

Malgré l'intérêt initial de certains partenaires, l'ANI n'est pas passée à une phase de gouvernance structurée à Val de Reuil. Le principal obstacle était l'absence d'engagements financiers et institutionnels à long terme : les parties prenantes étaient ouvertes à la collaboration, mais n'étaient pas prêtes à assumer les responsabilités financières ou administratives qu'exige un écosystème formel. Au niveau local, de nombreux services destinés aux jeunes fonctionnent déjà de manière indépendante, avec une coordination limitée, et les acteurs ont préféré préserver leur autonomie plutôt que d'investir dans une structure commune ; les difficultés économiques et l'incertitude du financement ont encore réduit la propension au risque.

La principale leçon à retenir est qu'il ne faut pas tenter de mettre en place une gouvernance trop tôt : les parties prenantes ont d'abord besoin de collaborations pratiques et à faible risque (par exemple, des ateliers conjoints ou des événements pilotes) qui démontrent une valeur ajoutée claire. Nous recommandons donc de commencer par des activités conjointes modestes et concrètes, de recueillir des preuves claires de l'impact sur les jeunes afin de motiver les décideurs, et de ne proposer une gouvernance formelle qu'une fois que les parties prenantes ont constaté des avantages tangibles.

### Cas de l'Espagne – FEMXA

La méthodologie n'a pas été pleinement mise en œuvre car l'Espagne dispose déjà de structures publiques centralisées (départements locaux/régionaux) qui coordonnent l'intégration des migrants, des jeunes et l'intégration socio-professionnelle. La création d'un cadre de gouvernance parallèle n'était pas nécessaire, même si les acteurs publics ont manifesté leur intérêt pour l'adoption de certaines parties de l'approche.

**Obstacle.** L'une des principales difficultés était l'obligation d'anonymiser les données : l'administration publique espagnole a besoin d'enregistrements identifiables des activités à des fins de reporting et de responsabilité, ce qui rendait

l'anonymisation impraticable. Les ressources financières limitées ont également freiné la création de nouvelles structures.

**Modèle choisi. Coordination participative et informelle** via des groupes de travail hybrides et des réunions ad hoc. Les parties prenantes partagent des informations et planifient des activités de manière flexible sans organe de gouvernance formel.

#### Avantages et défis.

- **Avantages** : adaptable, rapide à mettre en place, faible charge administrative.
- **Défis** : absence de structure formelle ; dépendance à l'égard de l'engagement volontaire.

**Recommandation** : avant d'adopter une nouvelle gouvernance, évaluer si les systèmes publics existants répondent déjà aux objectifs et **les adapter plutôt que de les dupliquer**. Veiller à ce que les pratiques en matière de données soient conformes aux normes nationales ; lorsque l'anonymisation entre en conflit avec les exigences, explorer d'autres mesures de protection. Obtenir à l'avance des ressources dédiées. Remarque : **la formation collaborative, basée sur le mentorat**, a été largement appréciée et a renforcé l'apprentissage entre pairs et les réseaux.

#### Cas de l'Italie – Città della Scienza

L'approche choisie était un réseau coopératif multipartite coordonné avec les autorités locales, avec un centre physique prévu à Città della Scienza. La gouvernance reposait sur une co-conception participative, associant les employés, les partenaires, les citoyens et les utilisateurs finaux à la définition commune des problèmes, à l'élaboration de solutions et à l'évaluation, afin que les services reflètent les besoins réels des jeunes et soient considérés comme une propriété commune.

La gouvernance visait principalement à aligner les acteurs autour des quatre étapes convenues (comprendre le contexte local, développer un concept, co-créer un projet commun, mettre en œuvre la solution), tout en reconnaissant le continuum physique-numérique dans la vie des jeunes et en donnant la priorité à l'information fiable, à la pensée critique/l'éducation aux médias et à l'éducation numérique (y compris la mise à niveau des compétences des adultes afin de mieux soutenir les adolescents en ligne).

Les principaux obstacles à la formalisation de la gouvernance étaient d'ordre économique (financement insuffisant) et opérationnel (absence de locaux adaptés), ce qui a finalement empêché la création du centre, même si les parties prenantes étaient favorables à la coopération.

### Cas de l'Irlande – Redial Partnership

Un groupe de travail informel organisant régulièrement des réunions de coordination et partageant des documents/plans d'action a été choisi afin de garantir une gouvernance légère, flexible et réactive pour un écosystème composé de quatre organisations : Redial Partnership, Aremoja Women's Group, Diversity Sligo et Sligo Ukrainian Community Response Forum. Cela permet d'équilibrer le besoin de structure (routines claires et outils partagés) avec la réalité des capacités limitées et les atouts des points de contact fiables et dirigés par la communauté.

Les quatre partenaires organiseront toutes les quatre semaines une réunion opérationnelle de 45 minutes afin de confirmer les prochaines sessions, les rôles de sensibilisation et les éventuels transferts, suivie d'une courte session de « micro-apprentissage » pour examiner ce qui a fonctionné et ce qui doit être ajusté en fonction de la participation et des commentaires. Chaque organisation mène l'engagement en s'appuyant sur ses atouts existants (rassemblements Aremoja, cliniques sur la diversité, flux d'informations du Forum, formation/interface employeur de Redial).

Les avantages comprennent la rapidité (décisions prises rapidement lors de réunions courtes), la faible charge administrative (pas de chartes ou de comités lourds) et un niveau de confiance élevé (le travail se déroule dans des cadres communautaires familiers), qui, ensemble, augmentent la participation et le suivi. Les défis comprennent la dépendance à l'égard du temps limité dont dispose le personnel de chaque organisation, la vulnérabilité aux changements de dernière minute (par exemple, déménagements, rendez-vous pour la documentation) et la nécessité de mises à jour fréquentes pour maintenir les informations à jour entre les quatre partenaires.

**Recommandation pour les autres** : commencez par la structure la plus petite possible : un groupe de travail informel, un rythme de coordination fixe de 45 minutes et trois outils communs (formulaire d'admission/triage, suivi des orientations avec les contacts désignés et tableau de bord d'une page).

## Étape 5 : Co-création et actions pilotes

Cette étape met la collaboration en pratique. L'objectif est de **concevoir et de tester conjointement** avec des partenaires **une ou deux petites activités visibles** afin de valider vos hypothèses, de normaliser des routines simples (accueil commun, triage, transfert chaleureux) et de **convertir l'intérêt en mesures concrètes** pour les jeunes (avec un interlocuteur désigné). Veillez à ce que les projets pilotes restent légers et ciblés afin de pouvoir apprendre rapidement, vous adapter ensemble et montrer des résultats rapides (fréquentation, réservations effectuées, suivi) qui renforcent la confiance et justifient une mise à l'échelle.

Vous pouvez organiser des activités telles que :

- **Journée d'orientation** : présentation générale des services locaux avec inscriptions en direct pour l'étape suivante.
- **Salon de l'emploi ou cercle de mentorat** : brèves interactions entre employeurs et mentors qui débouchent sur des stages d'initiation, des entretiens ou des séances d'orientation.

- **Atelier sur les compétences des jeunes** : session pratique (par exemple, CV/portfolio, notions de base en informatique) qui se termine par une activité de suivi programmée.

### Projets pilotes créés par des partenaires :

#### Cas de la France – ANI International

Au cours de la période du projet, nous nous sommes concentrés sur **le renforcement de la gouvernance et les réunions avec les parties prenantes**, de sorte que nous n'avons pas pu mettre en œuvre les activités pilotes. Nous **avons discuté et défini** plusieurs actions de petite envergure et à faible risque avec la municipalité de Val-de-Reuil, Hub Emploi et SOS Intérim, mais **aucun projet pilote n'a été lancé** en raison de l'absence d'un budget opérationnel de base et d'une structure d'accueil. Ces actions restent des options **prêtes à être mises en œuvre** pour un cycle futur. Projets pilotes co-crés : aucun n'a été mis en œuvre pendant la durée du projet.

#### Exemples d'actions discutées :

- Journée portes ouvertes de l'écosystème (2 h, stand partagé) : rencontre avec les services destinés aux jeunes.
- Essai conjoint (2 à 3 semaines) : un formulaire de recommandation commun + transferts chaleureux.
- Rencontres avec les employeurs (60 à 90 minutes) : discussions rapides avec des entreprises locales ; recueillir des engagements.
- Cercle de rétroaction des jeunes (45 min) : tester le processus et recueillir les suggestions d'amélioration.

## Cas de l'Espagne – FEMXA

Aucun projet pilote à grande échelle n'a été mis en œuvre ; les activités se sont concentrées sur la co-création et la consolidation du réseau. L'accent a été mis sur le renforcement des réseaux et la préparation du terrain pour de futures actions conjointes. La formation basée sur le mentorat s'est avérée très intéressante et utile pour tous les partenaires participants.

Cela a permis de renforcer les réseaux existants et de préparer des formats de collaboration hybrides.

## Cas de l'Italie – Città della Scienza

Aucune activité pilote n'a été menée pendant la durée du projet. Les travaux se sont concentrés sur l'examen des initiatives municipales existantes et la rencontre avec les parties prenantes locales (par exemple, la municipalité de Naples : département des politiques de la jeunesse) afin de comprendre les services et les opportunités actuels ; cette cartographie a permis d'identifier des projets pilotes potentiels pour l'avenir, mais n'a pas donné lieu à une activité co-créée.

## Cas de l'Irlande – Partenariat Redial

Les partenaires irlandais ont prévu un atelier sur les compétences des jeunes intégré à un rassemblement communautaire existant, avec des segments courts et pratiques sur la rédaction de CV, les techniques d'entretien et la culture du lieu de travail, dispensés dans un cadre familier afin de maximiser la participation et de réduire la stigmatisation des jeunes migrants et réfugiés à Sligo. Redial Partnership coordonnerait le

conception de l'atelier et contributions destinées aux employeurs ; le groupe de femmes Aremoja accueillerait et mobiliserait les participantes grâce à son réseau de cafés-rencontres ; Diversity Sligo inviterait les jeunes éligibles pendant les heures d'ouverture de la clinique et apporterait son aide pour les questions relatives à la documentation ; enfin, le Sligo Ukrainian Community Response Forum partagerait des informations cohérentes et fournirait des indications afin d'assurer la visibilité des familles et des jeunes ukrainiens. L'objectif visé était un engagement accru et un suivi plus efficace.

Si le projet pilote n'a pas été mis en œuvre pendant la période couverte par le rapport, il était prévu pour octobre afin de s'aligner sur les calendriers des cliniques et des communautés partenaires et de confirmer la disponibilité des traductions, garantissant ainsi que l'atelier coïncide avec les routines établies et touche les jeunes par le biais de points de contact fiables pour une adoption initiale plus forte. Pour les cycles futurs, les partenaires ont également discuté de l'ajout de brèves micro-introductions au début des réunions et de la diffusion de courts messages vocaux WhatsApp dans les langues clés pour annoncer les sessions à venir.

## Étape 6 : Suivi, évaluation et impact

Cette étape permet de déterminer si la collaboration fonctionne et où des ajustements sont nécessaires. Restez léger et régulier : utilisez une routine courte et reproductible pour noter ce que vous avez fait, ce qui a changé pour les jeunes et ce que les partenaires ont pensé du processus. L'objectif est d'apprendre rapidement, de démontrer la valeur ajoutée et d'intégrer les améliorations dans le cycle suivant.

- **Nombre de jeunes touchés** : simple décompte des participants et des premiers contacts par activité/période.

- **Satisfaction des parties prenantes** : un rapide sondage (par exemple, une vérification d'une minute à la fin ou un bref suivi) sur la clarté, l'utilité et la coordination.
- **Résultats pour les jeunes** : notez les résultats concrets tels que **les offres d'emploi et les inscriptions à des cours** (et tout autre progrès tangible convenu localement), avec un bref suivi pour confirmer qu'ils ont bien eu lieu.

Clôturez chaque cycle par un résumé d'une page (« ce que nous avons fait, ce qui a changé, ce que nous allons améliorer à l'avenir ») afin que les enseignements tirés soient partagés et mis en pratique.

### Comment les partenaires ont évalué leur travail :

#### Cas de la France – ANI International

Étant donné que ni le projet pilote ni les organes de gouvernance officiels n'ont été lancés, aucun suivi des résultats n'a été possible pendant la durée du projet. Notre évaluation s'est donc concentrée uniquement sur les preuves du processus (comptes rendus de réunions, échanges d'e-mails et projets de travail), qui ont constamment montré l'intérêt des parties prenantes, mais des conditions insuffisantes pour aller de l'avant, principalement l'absence de financement commun et récurrent et d'une structure d'accueil appropriée. Nous avons suivi des indicateurs au niveau du processus, tels que le nombre d'échanges bilatéraux et de groupe organisés, la proportion de parties prenantes exprimant un intérêt conditionnel et les obstacles identifiés (financement, hébergement, partage des données).

Les principaux enseignements ont été doubles :

- Tout d'abord, la préparation est importante : la bonne volonté sans ressources se traduit rarement en actions concrètes.

- Deuxièmement, une approche progressive est plus réaliste dans ce contexte, passant de micro-actions à un protocole d'accord léger avant la création d'un organisme officiel.

Pour l'avenir, notre cadre de suivi est défini et prêt à être déployé lors du lancement du projet pilote. Il se concentre sur les jeunes touchés, les recommandations chaleureuses faites, le délai avant le premier contact, les taux de participation des parties prenantes et les scores de satisfaction simples des jeunes et des partenaires. Si nous devons réorganiser le travail, nous donnerions la priorité à la production de preuves opérationnelles précoces, puis nous formaliserions la gouvernance, afin que les décisions reposent sur des données concrètes et locales relatives aux performances.

### Cas de l'Espagne – FEMXA

L'Espagne a suivi les progrès réalisés grâce aux commentaires qualitatifs des parties prenantes et des jeunes, en s'appuyant sur des registres d'activités et des commentaires basés sur les événements plutôt que sur des réunions formelles régulières ou des rapports structurés. Cette approche adaptative et continue a permis d'apporter des ajustements en temps réel pendant la mise en œuvre. Les parties prenantes ont jugé l'approche STRONGER pertinente et utile, et l'expérience a montré que des formats flexibles sont essentiels pour atteindre tous les acteurs et bénéficiaires. Le suivi a été réalisable tout au long du projet, aucune exception n'a donc été nécessaire.

À l'avenir, l'équipe donnerait la priorité à la mesure des résultats en matière d'employabilité des jeunes, à l'amélioration des compétences non techniques et à l'efficacité de la coordination entre les parties prenantes.

## Cas de l'Italie – Città della Scienza

Nous avons présenté ici une approche de suivi fondée sur le retour d'information, axée sur la détection précoce des problèmes, la communication ouverte avec les parties prenantes et la communauté locale, et la gestion de base des risques. Les outils décrits étaient des questionnaires/enquêtes, des entretiens individuels ou collectifs et l'observation directe, suivis d'un rapport de synthèse évaluant si les activités avaient créé des opportunités d'emploi et contribué au développement socio-économique local.

## Cas de l'Irlande – Partenariat Redial

Nous proposons un plan de suivi simple pour le projet pilote post-projet : enregistrer le nombre de jeunes touchés par activité et de manière cumulative au point de contact, en utilisant les inscriptions ou des comptages rapides pour les visites libres. Le projet pilote étant prévu après la période du projet, il n'y a pas de résultats de suivi à communiquer.

## Étape 7 : Assurer la durabilité

Cette étape consiste à transformer la dynamique du projet en pratique courante. L'objectif est d'ancrer ce qui a fonctionné dans les structures locales, de garantir les ressources nécessaires à la poursuite du projet et de maintenir le dialogue entre les partenaires afin que la collaboration ne s'estompe pas une fois le projet terminé.

- **Intégrer les activités dans la stratégie locale** : aligner les projets pilotes et les routines sur les plans municipaux/jeunesse afin qu'ils fassent partie intégrante de l'offre standard.

- **Demander un financement conjoint** : soumettre des propositions communes afin de pérenniser et de développer les activités convenues.
- **Poursuivre les réunions informelles après le projet** : maintenir un rythme de coordination léger pour partager les mises à jour, résoudre les problèmes et planifier les prochaines actions.

### Actions de durabilité prévues :

#### Cas de la France – ANI International

Afin de maintenir la dynamique sans cofinancement immédiat, nous tiendrons à jour la liste des parties prenantes et enverrons une brève mise à jour trimestrielle (par e-mail ou lors d'un entretien en ligne de 30 minutes) pour partager les actualités, les petites victoires et les opportunités à venir. Ce rythme modéré permet de préserver les relations et facilite le réengagement des partenaires lorsqu'une opportunité concrète se présente.

Plutôt que de nous engager dès maintenant dans une planification commerciale complète, nous rédigerons une **note** d'une page **présentant les options possibles** pour un centre de type Cité des Métiers à Val-de-Reuil, qui esquissera une configuration minimale « à petite échelle » et les besoins indicatifs en ressources. En parallèle, nous dresserons une liste restreinte de sources de financement réalistes et aurons des discussions exploratoires avec un ou deux hôtes potentiels afin d'évaluer leur intérêt à fournir un bureau/une salle et une couverture de coordination pour une phase initiale à faible coût. Les ressources nécessaires sont modestes et principalement en nature (coordination des mises à jour, préparation de la note d'options et sensibilisation de base) ; si une petite somme d'argent devient disponible, nous l'utiliserons pour une seule action conjointe de visibilité (par exemple, une journée portes ouvertes) afin de démontrer la valeur du projet avant

des offres plus importantes. Cela permet de maintenir la coalition en activité, donne aux décideurs des éléments concrets sur lesquels se baser pour réagir et positionne l'écosystème pour un redémarrage crédible lorsque les conditions seront réunies.

### Le cas de l'Espagne – FEMXA

L'Espagne n'a pas mis en place une structure de gouvernance complète, mais renforcera la méthodologie dans le cadre public existant en intégrant une formation collaborative basée sur le mentorat dans le développement professionnel continu, en coordonnant avec les services locaux et régionaux actuels afin d'éviter les doublons, en explorant des solutions de gestion des données qui répondent aux exigences administratives nationales tout en respectant la vie privée, et en recherchant des financements pour adopter progressivement certains éléments de l'approche. Ces mesures nécessitent un soutien en matière de coordination ainsi qu'une assistance technique et logistique, et s'appuient sur la volonté des parties prenantes de collaborer et de maintenir une communication ouverte.

La durabilité est actuellement limitée par des obstacles financiers, organisationnels et administratifs, notamment le fait que les structures publiques couvrent déjà les domaines fondamentaux de la méthodologie et que les exigences en matière d'anonymisation entrent en conflit avec les normes détaillées en matière de rapports. À l'avenir, un financement dédié, une certaine souplesse dans les exigences en matière de données, la reconnaissance/l'intégration des structures existantes (afin que les nouvelles actions viennent compléter plutôt que doubler les actions existantes) et un engagement politique/institutionnel ferme seront nécessaires.

## Cas de l'Italie – Città della Scienza

Nous avons élaboré un plan de développement stratégique et communiqué ses objectifs au territoire, en mettant l'accent sur les NEET âgés de 16 à 30 ans. Sur la base de notre analyse contextuelle (marché du travail des jeunes, tendances, besoins et analyse SWOT de l'écosystème), nous poursuivrons notre travail en continuant à collaborer avec des organisations locales similaires et les parties prenantes du projet afin d'élargir notre champ d'action. Notre communication met l'accent sur le soutien à l'insertion professionnelle, au développement des compétences et aux possibilités de formation. Afin d'assurer la continuité, nous avons défini des indicateurs de performance clés (par exemple, le nombre d'utilisateurs du guichet de services, les participants aux événements) et nous collecterons et analyserons ces données afin d'évaluer les progrès réalisés et d'ajuster les activités en conséquence.

## Cas de l'Irlande – Partenariat Redial

Nous intégrerons des activités courtes et pratiques visant à améliorer l'employabilité des jeunes dans les routines existantes de nos partenaires (petits-déjeuners Aremoja, créneaux horaires à la clinique Diversity Sligo et mises à jour d'informations du Forum) afin qu'elles se poursuivent au-delà du projet sans créer de nouveaux événements autonomes. Pour ce faire, nous avons besoin d'accéder à des salles pendant ces réunions et consultations régulières afin d'éviter les frais de location. La continuité repose sur l'intégration des activités dans des points de contact fiables, avec un rythme de coordination léger et régulier et des outils simples et partagés (admission/triage, suivi des orientations avec des contacts désignés et tableau de bord d'une page), afin que la dynamique ne dépende pas d'une nouvelle infrastructure ou d'une administration lourde.

À l'heure actuelle, le principal obstacle réside dans les capacités organisationnelles ; à l'avenir, une petite micro-subsvention récurrente pour la coordination, un accès continu aux espaces communautaires partagés lors d'événements réguliers et un calendrier commun stable des activités permettraient d'assurer la pérennité du projet.

## Section 3 : Leçons tirées du projet STRONGER

Cette section partage **les enseignements** tirés de l'expérience **concrète** de chaque partenaire dans sa tentative de créer (ou de préparer la création) d'un écosystème local : les difficultés rencontrées, les mesures prises, les résultats obtenus et les changements qu'ils apporteraient s'ils devaient recommencer. Elle a pour but de vous aider à éviter les pièges courants et à vous concentrer sur ce qui fonctionne : un objectif clair, des actions modestes et réalisables, une coordination régulière et des ressources réalistes. Considérez ces brèves notes comme une **liste pratique** des facteurs favorables et des obstacles à garder à l'esprit lorsque vous mettez en place votre propre écosystème.

### Le cas de la France – ANI International

À Val-de-Reuil, nous avons constaté que la coopération est réelle, mais qu'elle stagne sans point focal neutre et sans structure opérationnelle légère. Un centre « unique » visible offre aux partenaires et aux jeunes un point d'entrée clair ; de petites actions conçues conjointement dans des lieux de confiance créent une dynamique ; et les structures formelles n'ont de sens que lorsque la valeur est visible. Les obstacles rencontrés par les jeunes (motivation, langue, transport, situation économique familiale) doivent être pris en compte dès le départ, et l'alignement sur les rythmes institutionnels locaux est aussi important que le contenu des activités. Concrètement, cela signifie :

- **Ancrer la collaboration dans un centre neutre** : utiliser une porte d'entrée de type Cité des Métiers pour unifier les acteurs et simplifier l'accès des jeunes.
- **Commencer par une collaboration minimale viable** : tester le triage/l'accueil partagé, les transferts chaleureux et un calendrier commun simple avant la gouvernance.

- **Mettre en place rapidement une structure légère** : identifier un espace d'accueil et un rôle de coordination afin que les partenaires puissent passer des réunions à la mise en œuvre.
- **Travailler à travers des points de contact fiables** : intégrer les premières actions là où les jeunes se rendent déjà afin de réduire la stigmatisation et les absences.
- **Concevez des barrières à plusieurs niveaux** : planifiez dès le départ l'aide linguistique, le calendrier/transport et les contraintes économiques.
- **Adaptez-vous aux rythmes institutionnels** : synchronisez vos actions avec les cycles municipaux afin de favoriser la coopération et la visibilité.
- **Mesurez juste ce qu'il faut pour apprendre** : suivez la fréquentation, les réservations pour l'étape suivante et le suivi, puis partagez un document d'une page intitulé « Vous avez dit, nous avons fait ».
- **Formalisez après les victoires** : utilisez les premiers résultats pour justifier les mesures de gouvernance et les demandes de ressources, ne commencez pas par la structure.

## Cas de l'Espagne – FEMXA

Le projet STRONGER en Espagne a démontré qu'il est plus efficace de renforcer les réseaux existants que d'en créer de nouveaux. S'appuyer sur des collaborations établies a permis d'éviter les doublons et de favoriser les synergies entre les différentes parties prenantes.

La méthodologie de la Cité des Métiers s'est révélée très adaptable, offrant un cadre précieux pour la coordination locale. Cependant, plusieurs défis sont apparus : la fragmentation territoriale et la diversité des parties prenantes ont compliqué les efforts de coordination, et

atteindre les jeunes vulnérables est resté une difficulté persistante. De plus, de nombreuses collaborations sont restées informelles, ce qui a limité leur viabilité à long terme.

L'un des éléments les plus appréciés a été la formation collaborative basée sur le co-mentorat, qui a été très valorisée par tous les partenaires. Cette approche a favorisé l'apprentissage entre pairs, renforcé les relations professionnelles et contribué à instaurer la confiance entre les institutions.

Malgré ces points forts, l'absence de financement dédié a constitué un obstacle majeur à la mise à l'échelle et à la pérennité de l'initiative. Sans soutien financier, il n'était pas possible de formaliser les structures ou d'étendre les pratiques efficaces au-delà des actions pilotes.

La principale recommandation consiste à renforcer les écosystèmes existants grâce à de petites initiatives pilotes et à une coordination adaptative, en privilégiant l'apprentissage et la flexibilité avant de passer à des structures de gouvernance formelles. Il sera essentiel d'assurer la viabilité financière et d'investir dans des modèles de formation collaboratifs pour garantir un impact à long terme.

## Cas de l'Italie – Città della Scienza

Au cours du projet, il n'a pas toujours été facile de mettre en place de nouvelles pratiques. Nous avons appris que l'engagement des jeunes s'améliore lorsque la formation reste pratique et pertinente (orientation professionnelle, recherche d'emploi, développement des compétences, création d'entreprise) et lorsque des événements de réseautage structurés créent un contact direct avec les entreprises pour des opportunités de placement ; cependant, maintenir l'implication des employeurs de manière constante a été un défi. Une communication claire et adaptée aux jeunes, mettant en avant des avantages concrets, a mieux fonctionné que des messages génériques, mais l'adaptation des messages à différents groupes et canaux s'est avérée difficile. Suivi des résultats

Les différentes approches de recrutement nous ont aidés à concentrer nos efforts là où cela comptait, mais la collecte systématique et ponctuelle des commentaires (via des sondages en ligne, des questionnaires papier lors d'événements et des entretiens individuels) était inégale au début et nécessitait des objectifs d'évaluation plus clairs.

Dans l'ensemble, la leçon à retenir est qu'il faut proposer des offres concrètes, rendre visibles les parcours professionnels proposés par les employeurs, définir dès le début les objectifs en matière de commentaires et rationaliser les outils simples afin que la collecte de données devienne une routine plutôt qu'une tâche supplémentaire.

## Cas de l'Irlande – Partenariat Redial

Notre principale leçon a été que la création d'un écosystème fonctionnait mieux lorsqu'elle commençait à petite échelle, avec un objectif clair et partagé, et qu'elle intégrait des activités simples et pratiques dans des routines fiables (rassemblements Aremoja, cliniques Diversity Sligo et flux d'informations du Forum), soutenues par un rythme de coordination léger et des retours visibles du type « vous avez dit, nous avons fait » qui montraient des améliorations rapides sans ajouter de bureaucratie.

**Défis rencontrés** : contraintes de temps et de budget.

## Références et sources

Les références comprennent les notes des réunions des partenaires, les résumés des activités et les entretiens avec les parties prenantes menés pendant le projet STRONGER (2023-2025). Les statistiques publiques et les données contextuelles ont été tirées des publications des autorités locales et des documents fournis par les partenaires. Les modèles internes détaillés sont exclus de ce guide public afin de mettre l'accent sur les pratiques reproductibles plutôt que sur l'administration du projet.

## Crédits et contact

Coordination : ANI International.

Contributeurs : partenaires du projet et parties prenantes locales mentionnés dans les notes par pays.

Contact pour obtenir des informations ou des documents modifiables sur demande : [contact@ani-international.org](mailto:contact@ani-international.org)