

## L'effet des projets jeunes en Martinique sur la construction du parcours social et professionnel des jeunes bénéficiaires

Evaluation du projet « Identification, structuration et valorisation des associations et organisations de jeunesse du territoire martiniquais » porté par l'association les CEMEA

### Synthèse de l'évaluation

Juillet 2019

Evaluation réalisée par le groupement Pluricité et G2C dans le cadre des expérimentations lancées par le Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse (INJEP) en partenariat avec le ministère des outre-mer

#### Les auteurs :

Benoît GIFFARD - *Consultant au sein du bureau d'études Pluricité*

Florent CHEMINAL - *Consultant au sein du bureau d'études Pluricité*

Gaëlle DE CARMANTRAND - *Consultante au sein du bureau d'études G2C*

Dans le cadre des expérimentations lancées par le Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse (INJEP) en partenariat avec le Ministère des outre-mer.

## Une démarche d'évaluation construite en dialogue avec les porteurs de projet en Martinique

L'évaluation des projets financés dans le cadre de l'Appel à projets DOM du Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse en Martinique a fait l'objet d'un **travail exploratoire avec les acteurs martiniquais**, dans un premier temps, afin de présenter l'exercice d'évaluation et de travailler à le rendre utile pour les acteurs de terrain.

Une première vague d'échanges a été réalisée en octobre 2017 avec l'ensemble des porteurs de projet, afin de **consolider la compréhension des projets** : leurs objectifs, modalités d'intervention auprès des jeunes, contexte de déploiement). Ces premiers échanges ont été complétés par l'analyse de documents produits dans le cadre des projets.

Ce travail a permis d'une part de **définir les attentes des acteurs martiniquais** – Direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale et porteurs de projet – vis-à-vis de l'évaluation et la nécessité de partir des réalités de terrain de chacune des expérimentations pour définir un questionnement évaluatif utile et pertinent, au regard de la diversité des projets financés – insertion par la culture, insertion par le logement, structuration des organisations de jeunesse martiniquaises.

La restitution des analyses produites pendant la phase de cadrage a fait l'objet d'une réunion avec les porteurs de projet et les représentants Direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale et porteurs de projet de Martinique, lors de laquelle les échanges avec les porteurs de projet ont permis d'identifier **une problématique commune à l'ensemble des projets évalués**, centrée sur les effets des projets sur la construction du parcours personnel et professionnel des jeunes bénéficiaires.

*« Dans quelle mesure les expérimentations ont-elles favorisé des dynamiques de construction et de valorisation des individus (identité, autonomie, engagement) et ainsi l'insertion sociale et professionnelle des jeunes bénéficiaires ? »*

Sur la base de cette problématique commune, de nouveaux échanges ont été réalisés avec les porteurs de projet afin de **définir les questions spécifiques de l'évaluation pour chacun des projets**, en lien avec ses objectifs et les besoins des porteurs.





## Zoom sur la construction d'un outillage d'évaluation spécifique permettant de qualifier les effets du projet sur le parcours des jeunes

Pour produire de la connaissance sur les effets des projets sur le parcours des jeunes bénéficiaires, **nous avons choisi de leur donner la parole**. Plus précisément, il leur a été proposé dans le cadre d'échanges avec les membres de l'équipe d'évaluation de resituer leur participation au projet dans leur parcours personnel et professionnel, et d'identifier à travers leur perception les évolutions – apprentissages, posture... - auxquelles les projets ont contribué.

Cette approche méthodologique s'est concrétisée par la construction d'un outillage de collecte et de restitution de la parole des jeunes.

Cet outillage prend la forme (*cf. ci-contre*) :

1. D'une grille construite autour de **4 types d'effets attendus** (acquisition de compétences techniques ; acquisition de savoir-être professionnels ; prise de responsabilité/d'initiative ; développement de liens sociaux) et d'une **échelle de notation** (0 étant un effet perçu « nul » et 5 une contribution importante à l'effet).

Effet attendu	Echelle	Éléments de preuve
Le projet m'a permis d'acquies des compétences techniques		
Le projet m'a permis d'acquies des savoirs-être professionnels		
Le projet m'a permis de prendre des responsabilités / de prendre des initiatives		
Le projet m'a permis de développer des liens sociaux		

Cette grille de collecte devait répondre à plusieurs objectifs liés au recueil de la parole des jeunes bénéficiaires :

- D'une part, de faciliter l'expression et la qualification des effets du projet dans le parcours personnel / professionnel ou d'engagement associatif par les jeunes, en s'appuyant sur leurs propres perceptions et témoignages.
- D'autre part, d'amener les jeunes bénéficiaires à distinguer des changements auxquels le projet aurait contribué de manière substantielle, de changements plus superficiels.
- Enfin, il s'agissait également de pousser les jeunes bénéficiaires à fournir des exemples tangibles de ces changements dans leur parcours, afin d'étayer leurs propos et d'éviter de rester sur un niveau « déclaratif ».

Dans la conduite des entretiens, nous avons transmis cette grille aux jeunes participants aux projets, en leur proposant le plus souvent d'en faire un support d'échange, plutôt que de les laisser la remplir en autonomie. La plupart des jeunes rencontrés ont accueilli cette initiative avec curiosité et se sont prêtés au jeu, tant dans la notation que dans l'apport d'éléments de preuve.

## 2. Une fiche « persona », permettant de restituer la parole des jeunes, de resituer le projet dans leur parcours et leur perception des évolutions liées à leur participation pendant et après le projet - cf. illustration ci-dessous.

	Annie, 32 ans
Parcours	
Nature de l'engagement dans le projet	
Effets de l'engagement sur la construction individuelle	 Compétences techniques 3/5
	 Savoir être professionnel (adaptabilité, écoute, communication, prise de décision, travail d'équipe, ponctualité...) 0/5
	 Responsabilité et prise d'initiative 2/5
	 Développement de liens sociaux / d'un réseau personnel ou professionnel 5/5
Perspectives d'engagement	

## Le projet porté par les CEMEA, un projet d'envergure visant l'amélioration de l'engagement des jeunes par la structuration et l'animation des organisations de jeunesse et l'évolution du CDJ

Le projet « Identification, structuration et valorisation des associations et organisations de jeunesse du territoire martiniquais » vise **l'amélioration de l'engagement des jeunes et de la visibilité de l'engagement par l'identification, la structuration et l'animation d'un réseau des organisations de jeunesse** au sein du territoire martiniquais.

Le **CDJ (Conseil départemental de la jeunesse)**, **les CEMEA et la DJSCS** Martinique ont amorcé la réflexion sur ce projet, suite aux travaux des *Rencontres Territoriales de la jeunesse* en 2015 puis de la *Rencontre des acteurs de la jeunesse* en 2016, qui ont décelé un véritable besoin de visibilité de l'engagement des jeunes et de mise en réseau d'organisations jeunesse qui se connaissaient peu. Les acteurs institutionnels, les partenaires et les jeunes présents aux manifestations ont également encouragé l'évolution de l'organisme « CDJ », Conseil départemental de la Jeunesse de la Martinique, afin de pouvoir collaborer avec une instance légitime et représentative de jeunes et valoriser au mieux la parole des jeunes dans les instances décisionnaires et les politiques jeunesse.

Le projet FEJ s'est construit autour des préconisations de ces rencontres territoriales pour répondre aux besoins et enjeux clefs de la politique jeunesse du territoire, notamment :

- La **faiblesse des outils d'observation de l'engagement** des jeunes martiniquais,
- Un **manque de visibilité sur les organisations de jeunesse existantes** et sur l'engagement des jeunes en Martinique.
- Des **difficultés pour les associations de jeunes**, tant dans l'ingénierie de projets que dans la mobilisation de moyens humains et financiers,
- Des **disparités territoriales** marquées avec la concentration des associations sur le territoire centre de la Martinique.
- Une **faible participation des jeunes** dans les instances de décision locales.

- Le **besoin d'une instance représentative et légitime** de la jeunesse sur le territoire.

Le projet est porté juridiquement par l'Association Régionale de Martinique des Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active (dite « les CEMEA ») mais repose sur un **partenariat fort entre le CDJ et les CEMEA et est très fortement soutenu par la DJSCS depuis sa genèse.**

Pour répondre à l'objectif global d'**améliorer la visibilité de l'engagement des jeunes et de renforcer l'engagement des jeunes**, le projet repose dans sa convention initiale sur **quatre grands axes d'intervention et une quinzaine d'actions :**

- Axe 1 : Identifier et rapprocher les acteurs œuvrant dans le champ jeunesse ;
- Axe 2 : Accompagner les jeunes dans la réalisation de leurs projets associatifs à travers la création d'outils pédagogiques et de programmes de formation ;
- Axe 3 : Mettre en place des projets en réseau à travers l'institution d'un conseil de jeunes de la Martinique et l'intégration de la parole des jeunes au sein des instances décisionnaires ;
- Axe 4 : Valoriser les initiatives des jeunes et sensibiliser la jeunesse martiniquaise aux principes et valeurs de l'engagement et de la citoyenneté.

### *Zoom sur les questions retenues pour l'évaluation du projet*

Les questions définies pour l'évaluation du projet sont les suivantes :

- **(Q1 – Pertinence et cohérence interne)** : Le projet répond-il à des besoins réels chez les jeunes et les organisations de jeunesse, définis et partagés par les partenaires et ses objectifs sont-ils cohérents ?
- **(Q2 – Effectivité)** : Les objectifs opérationnels du projet sont-ils atteints

au terme du projet, les profils de jeunes touchés et les modalités de mise en œuvre sont-ils conformes au prévisionnel ?

- **(Q3 – Gouvernance et partenariats) :** Le projet repose-t-il sur un partenariat solide et sa gouvernance partenariale assure-t-elle l'articulation avec les dispositifs existants ?
- **(Q4 – Efficacité) :** Dans quelle mesure les actions menées ont-elles conduit à de premiers résultats et effets sur la construction du parcours des jeunes impliqués ?
- **(Q5 – Pérennité) :** Quelles sont les perspectives de pérennisation

identifiées ? Quelles sont les conditions de pérennisation du projet ?

Les échanges avec le porteur de projet ont permis de préciser le volet « efficacité » du questionnaire évaluatif, en précisant le questionnaire : *quels effets produit l'engagement (dans une structure associative, une action bénévole, un engagement citoyen, ...)* sur les dynamiques de construction et de valorisation des individus ? et en focalisant l'analyse sur 2 actions principales :

- L'organisation et l'animation d'un séminaire territorial
- L'évolution et la structuration du nouveau CDJ

## Les principaux résultats et enseignements de l'évaluation du projet <sup>1</sup>

### Un projet hautement pertinent et structurant pour le territoire, mais dont l'ambition a pu générer certaines difficultés dans la mise en œuvre

#### *Une pertinence avérée*

Le projet est fondé sur une **analyse des besoins rigoureuse**, au regard des données disponibles sur le territoire de Martinique, reprise et exposée dans la convention initiale du projet. Ces besoins et enjeux ont émergé de concertations territoriales réunissant les différents acteurs institutionnels et les jeunes martiniquais et ont fait l'objet d'un consensus important, appuyé par la DJSCS.

Ces besoins sont **fondamentaux et structurants pour l'élaboration de la politique publique jeunesse**, puisqu'ils regroupent :

- Un **enjeu de connaissance** : mieux connaître le niveau d'engagement des jeunes, l'existence et le niveau de structuration des organisations de jeunesse
- Un **enjeu de professionnalisation et de structuration** d'organisations de jeunesse caractérisées par des difficultés d'ingénierie et le manque de certaines compétences (management, gestion, financement, notamment),
- Un **enjeu d'institutionnalisation** d'un organisme indépendant, représentatif et légitime pour porter la voix de la jeunesse au niveau territorial
- Un **enjeu de communication** afin de renforcer la visibilité de l'engagement de la jeunesse martiniquaise pour favoriser son développement.

#### *Un projet extrêmement ambitieux dans les objectifs poursuivis organisés autour de 4 axes et d'une quinzaine d'actions*

Globalement les 4 **objectifs généraux sont clairs et les objectifs opérationnels bien définis**.

D'emblée néanmoins, l'évaluation constate la **très grande ambition du projet** et le nombre

important d'actions, au regard des **ressources allouées** : une **quinzaine d'actions d'envergure sur 2 ans pour un projet porté par des ressources limitées (1,6 ETP)**.

Autre point à noter : la multiplicité des actions au sein du projet peut engendrer **une certaine complexité du projet, source de difficultés d'assimilation pour les partenaires**. Si les porteurs de projet maîtrisent en effet bien l'ensemble du projet et des actions, l'évaluation a pu constater une difficulté pour certains partenaires à comprendre le dimensionnement du projet et l'ensemble des actions s'y intégrant.

#### *Une mise en œuvre de fait hétérogène selon les axes du projet*

Les quatre axes d'intervention du projet offrent des niveaux de réalisation hétérogènes et un certain nombre d'actions reportées, fusionnées ou modifiées :

- L'axe 1 a été particulièrement complexe et chronophage autour du travail de recensement et d'annuaire qualifié des organisations de jeunesse,
- L'axe 2 a subi de profondes modifications au regard notamment de la difficulté de mobilisation de certains partenaires (EPCI et collectivités locales notamment).
- L'axe 3 (évolution du CDJ et mise en place du Séminaire) offre un niveau de réalisation conforme aux attendus
- L'axe 4 (communication et valorisation) offre un bon niveau de réalisation et de premiers résultats satisfaisants

Le projet a également su évoluer et s'adapter au territoire en intégrant de nouvelles actions non prévues initialement ou en faisant évoluer certaines actions.

---

<sup>1</sup> NB. La présente synthèse restitue les principaux enseignements liés à l'analyse de la pertinence et de l'efficacité du projet. Les autres questions sont traitées dans le corps du rapport d'évaluation.

## Focus sur les effets produits par l'engagement (dans une structure associative, une action bénévole, un engagement citoyen, ...) sur les dynamiques de construction et de valorisation des individus

Les entretiens avec les bénéficiaires ont été réalisés auprès de 2 collectifs de jeunes sur les actions retenues pour les focus :

- *Un collectif de 10 jeunes en BTS tourisme, entre 19 et 22 ans, sans passé associatif engagé ponctuellement dans le cadre de l'organisation du séminaire territorial de 2018 et en cours de cursus de formation, sans orientation professionnelle très définie,*
- *Un collectif de jeunes engagés dans la structuration du CDJ, entre 22 et 28 ans, ayant en grande majorité des engagements associatifs de longue date avec une activité professionnelle stabilisée*

Ces focus groupes ont visé à mesurer avec les jeunes bénéficiaires les effets produits par l'engagement dans un projet associatif sur les dynamiques de construction et de parcours individuel.

### *Pour les jeunes de BTS impliqués sur l'organisation du séminaire territorial*

La mobilisation des jeunes du BTS tourisme en appui à l'équipe cœur des CEMEA répondait à une stratégie du CDJ d'intégrer de nouveaux jeunes au sein de l'organisation. Cette mobilisation s'est fait par la mise en place d'une convention entre CEMEA-CDJ et le BTS tourisme d'un lycée de Fort-de-France, un an avant la tenue du séminaire. Parmi la promotion, 10 jeunes étudiants se sont portés volontaires pour intégrer l'équipe d'organisation. Il s'agissait de bénévolat sur leur temps libre. Deux d'entre eux ont intégré sous forme de stage l'organisation dès janvier 2018, les 8 autres ont rejoint l'équipe d'organisation courant avril.

Les jeunes interrogés sont unanimes sur les effets de cette expérience.

Les effets sont d'abord sur l'acquisition de compétences techniques et de savoir-être professionnel, clefs pour leur parcours professionnel

- **L'acquisition de compétences techniques**, en communication, gestion

de projet, logistique, contact des prestataires, ...

- Le renforcement de leur **professionnalisme et des savoir-être professionnels**, avec une vraie expérience de terrain pratique bien supérieure à un stage,
- Un **renforcement du lien social**.

Est également mis en avant une **découverte de l'engagement, un réel intérêt pour s'engager**. « *L'engagement fait grandir* », « *Apprendre dans un cadre différent* », « *La meilleure façon d'apprendre, c'est de pratiquer* ». « *Venir et s'engager pour partager* », « *Venez défendre votre cause* », « *Quand tu participes, tu es écouté et valorisé* ». (source : focus groupe)

### *Pour les jeunes engagés dans la structuration et l'évolution du CDJ*

Les rencontres avec les membres actifs du CDJ et les entretiens individuels focalisés sur les apports de l'engagement sur la construction individuelle et le parcours de ces jeunes renforcent ces premiers résultats. Trois principales incidences positives du bénévolat et de l'engagement citoyen sont citées :

- **Assurer des responsabilités et acquérir des compétences** : les discours des jeunes interrogés valorisent particulièrement le réinvestissement professionnel et la reconnaissance sociale, les liens avec leur expérience professionnelle, l'enrichissement en matière d'expérience.
- **Associer engagement citoyen et épanouissement** : les jeunes du CDJ ont mis en avant l'importance de s'engager pour la jeunesse, pour l'identité martiniquaise. Plusieurs ont insisté sur l'intérêt du CDJ dans cette combinaison d'un engagement citoyen d'une part, focalisé sur la jeunesse d'autre part.
- **Renforcer les liens sociaux** à la fois au sein de l'association, entre bénévoles, mais également avec les chargés de mission des CEMEA qui

accompagnaient le CDJ, en externe avec l'ensemble des partenaires du projet.



## Focus sur les effets de la structuration du CDJ sur la prise en compte de la parole de la jeunesse sur le territoire dans la construction des politiques publiques

Les entretiens menés avec les membres du CDJ comme avec les partenaires rencontrés ont souligné l'évolution progressive de **la légitimité du CDJ** ces deux dernières années.

Plusieurs éléments de preuve attestent de cette évolution :

Le CDJ a été de plus en plus sollicité et impliqué pour contribuer à différents travaux et réflexions portés par les acteurs institutionnels clefs du territoire:

- *Le CDJ a contribué à l'édition d'un document sur l'état des lieux de la jeunesse dans le cadre des **Assises des Outremer**.*
- *L'équipe projet a participé à **plusieurs consultations et échanges institutionnels** pendant le déroulé du projet, avec la Préfecture, la CTM, la Dieccte et l'Agefma (CARIF OREF),*
- *L'équipe a également participé **au séminaire sur la mobilité** organisé par une association du territoire (projet Alé Viré)*
- *Le CDJ est actuellement interrogé et contributeur sur le **Schéma enfance et***

### Perspectives et défis pour la suite du projet

Les suites de l'expérimentation FEJ dépendent en grande partie de la finalisation et du lancement opérationnel du nouveau CDJ. Cette finalisation est aujourd'hui confrontée à plusieurs défis :

- **Premier défi : assurer une gouvernance stabilisée et partagée avec les principaux partenaires financiers**

La gouvernance du CDJ et ses instances doivent être finalisées. La DRJSCS souhaite à ce titre le renforcement de la représentation du CDJ par l'élargissement de son noyau dur actuel à d'autres jeunes issus d'autres organisations, et par un travail de concertation et de représentation des organisations de jeunesse. Ce point est clef pour légitimer parfaitement l'association (cf. défis 5 et 6).

*jeunesse en cours d'élaboration de la CTM.*

En parallèle, l'organisation du séminaire d'octobre 2018 a également fortement contribué à la reconnaissance du CDJ. Des dires des principaux acteurs interrogés, il a en effet permis :

- d'accroître sa visibilité et sa légitimité en prouvant **sa capacité à organiser un événement structurant** pour le territoire,
- de **renforcer la professionnalisation** de ses membres,
- **d'appuyer et d'élargir ses partenariats**, comme l'illustrent le partenariat avec la CAF consolidé en amont du séminaire et les apports en cofinancement de deux groupes privés (le groupe PMJ et le Crédit Mutuel).

Il est particulièrement intéressant de noter que pour la CAF, acteur central de la politique jeunesse du territoire, le projet CEMEA-CDJ a très fortement crédibilisé les deux structures.

- **Deuxième défi : stabiliser son modèle économique et son organisation interne, identifier un lieu**

À ce jour, l'association est en attente de différents financements : un projet a été déposé aux Assises de l'outremer, des financements de la CAF sont attendus, notamment sur certaines actions innovantes. La mobilisation de fonds européens pourrait être envisagée. Enfin, l'association compte sur la CTM et les EPCI pour compléter son plan de financement pluriannuel.

La stabilisation du modèle économique de l'association doit permettre le recrutement d'un ou deux salariés et la recherche d'un lieu physique, qui représentent les conditions centrales du développement du CDJ.

- **Troisième défi : poursuivre la professionnalisation de l'association**

Le travail initié et accompagné par l'incubateur Kaleidoscope mérite d'être poursuivi. La professionnalisation de l'association doit notamment passer par un plan de formation efficace et utile à tous les membres du conseil collégial et des bénévoles adhérents.

Cette professionnalisation doit également inclure la mise en place de processus internes stabilisés et formalisés.

- **Quatrième défi : renforcer et formaliser les partenariats**

La question des partenariats reste centrale dans la pérennité de l'association. Outre les partenariats institutionnels, le CDJ doit poursuivre son travail auprès des EPCI (à ce titre, le récent rapprochement avec l'Espace-Sud est prometteuse) et de la CTM, autour du schéma Enfance et jeunesse en cours d'élaboration. Il doit également renforcer les partenariats avec le secteur privé et associatif. L'association Contact entreprises qui travaille sur les questions d'attractivité de la Martinique et de sa jeunesse est une piste à explorer rapidement.

Enfin, l'ensemble de ces partenariats doit faire l'objet de conventions formalisées pluriannuelles fixant les objectifs et les conditions des partenariats.

- **Cinquième défi : réussir le recrutement**

La question du recrutement et de l'ouverture du CDJ à de nouveaux adhérents est clef. Elle conditionne en effet la représentativité du CDJ auprès des institutions. Actuellement, l'équipe en place souhaite ouvrir l'association à des jeunes ayant un engagement formel ou informel (incluant par exemple les influenceurs, les réseaux collectifs de jeunes qui ne sont pas forcément affiliés à une association).

Un appel à candidatures va être lancé suite au démarrage officiel du CDJ : celui-ci devrait porter sur un critère d'âge entre 16 et 35 ans et un critère d'engagement. Actuellement, le CDJ reçoit déjà de nombreuses demandes par les réseaux sociaux ou les jeunes ayant participé aux actions (jeunes du BTS notamment, jeunes ayant participé aux ateliers anti kosé, ...).

- **Sixième défi : Travailler avec et pour les organisations de jeunesse**

Le travail réalisé avec le projet FEJ sur le repérage, la structuration et la professionnalisation des organisations jeunesse doit être poursuivi et renforcé. Les rencontres, tables rondes, vidéos et mini-débats autour de thématiques communes organisés via le projet ont permis de constituer un premier réseau d'associations qui nécessite désormais d'être animé sur la durée. Aujourd'hui, le CDJ estime que l'on compte entre 50 et 60 associations de jeunesse, mais leur mobilisation est instable et il convient de les fédérer.

## Les auteurs de l'évaluation

*Benoît GIFFARD – Consultant au sein du bureau d'études Pluricité*



*Florent CHEMINAL – Consultant au sein du bureau d'études Pluricité*



*Gaëlle DE CARMANTRAND – Consultante au sein du bureau d'études G2C*

## Pour aller plus loin

- Au niveau national : les travaux de l'IFOP (Evolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2016, IFOP, Juin 2016), de France Stratégie (Reconnaître, valoriser, encourager l'engagement des jeunes, France Stratégie, Juin 2015) et de l'INJEP (Baromètre 2017), les travaux de recherche de l'Université Descartes (De l'intérêt d'être bénévole, 2011).
- Au niveau régional : les travaux de l'IEDOM (Rapport d'activité Martinique Edition 2015, IEDOM), de la DJSCS (Chiffres clefs de la jeunesse), de la CAF (Schéma de services aux familles, 2016), les études sociologiques du territoire (LF OzierLafontaine, Chemin faisant, 2015) mais également l'ensemble des travaux du CDJ, des CEMEA et de la DJSCS faisant suite aux rencontres territoriales de 2014-2015.