

Etude du programme
Volontariat International de la francophonie

Rapport de synthèse

Août 2020

Etude du programme
Volontariat International de la francophonie

Rapport de synthèse

Août 2020

Cette étude a été pilotée par l'Organisation internationale de la Francophonie

- Bureau de l'Administratrice : herve.barraquand@francophonie.org ;
alain.pham@francophonie.org
- Direction de la Programmation et de l'évaluation :
tavaresm@francophonie.org
- Direction ou équipe de projet/programme : youssef.arif@francophonie.org,
yves.nassouri@francophonie.org

L'étude a été réalisée par le cabinet Expertise Advisors, entre Avril et Août 2020

Experts intervenants :

Pascal Mercier, Chef de mission

Soumya Talbioui, Experte junior

Synthèse

Le présent rapport est une présentation synthétique du bilan, des constats relatifs aux effets des actions et du programme évalué. Il n'engage que ses auteurs.

Organisation internationale de la Francophonie

ISSN : 1728-1598

ISBN : 978-92-9028-

Sommaire

SOMMAIRE EXECUTIF.....	5
1. Présentation du programme évalué :	5
2. Objectifs de l'étude.....	5
3. Principaux constats de l'étude	5
4. Recommandations.....	6
5. Résumé exécutif :	7
PARTIE I – OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	15
PARTIE II – FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME	17
PARTIE III – REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES.....	18
PARTIE IV – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	28
LISTE DES SIGLES (TABLE DES ACRONYMES)	37
 Annexe : schéma descriptif du scénario de refonte.....	 38

SOMMAIRE EXECUTIF

1. Présentation du programme évalué :

Lancé en 2007, le Volontariat international francophone (VIF) offre aux jeunes, âgés de 21 à 34 ans, la possibilité de mettre, durant 12 mois, leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être dans le cadre d'un projet de développement et de vivre une expérience de mobilité internationale au sein de l'espace francophone. Les missions de volontariat sont réalisées au sein d'institutions de l'espace francophone souhaitant bénéficier de l'appui d'un volontaire pour leurs projets.

Ce programme permet à des jeunes femmes et hommes de valoriser leur formation, leurs compétences techniques ainsi que leurs qualités personnelles, tout en contribuant à des actions en faveur du développement de la Francophonie, via notamment ses partenaires ou les opérateurs de la Francophonie. L'engagement, la solidarité et la mobilité croisée des jeunes en font son originalité.

2. Objectifs de l'étude

L'évaluation de ce programme a pour objectifs :

- Approfondir la cartographie du VIF portant sur tous ses aspects (notamment les besoins, le concept, le déploiement, la gouvernance, la gestion, le partenariat...) en s'appuyant notamment sur les premières réflexions menées par la DEJ et dans une mise en perspective avec l'environnement international de la mobilité des jeunes.
- Dresser des recommandations stratégiques et opérationnelles avec des scénarii de mise à l'échelle, d'innovation et de renforcement des modalités de mise en œuvre, en capitalisant sur les acquis enregistrés et en tenant compte des critères de planification 2020.
- Proposer des contours de refonte programmatique qui permettront à l'équipe-projet de compléter la fiche synthétique de projet en vigueur.

3. Principaux constats de l'étude

Le Volontariat International de la Francophonie, une expérience féconde

Le VIF conçu et déployé comme un dispositif institutionnel, a fait l'objet d'adaptations successives, pour intégrer de nouvelles priorités politiques, comme les Objectifs du Développement Durable (ODD), ou pour répondre à des impératifs de rigueur budgétaire. Son mode de gestion, conçu à l'origine sur le mode de la gestion directe, avec une entrée par la recherche de la meilleure adéquation entre profil des jeunes et missions proposées, a su évoluer par un transfert progressif de responsabilités et de charges vers les partenaires. Mais ce processus n'est pas achevé et le mode de gestion reste fortement centralisé, ne permettant guère de contextualisations. Il ne correspond plus aux attentes exprimées tant par les partenaires que par les représentations extérieures de l'OIF.

Outre la faiblesse du nombre de jeunes touchés annuellement, de l'ordre d'une cinquantaine, les pratiques de sélection ont privilégié le choix d'un niveau de diplôme très élevé (Master). En regard des caractéristiques sociologiques liant poursuite d'études

supérieures et catégories socio-culturelles des familles d'appartenance, ceci entraîne une sélectivité qui est aussi sociale, **altérant le caractère démocratique, inclusif, du VIF.**

Les enquêtes conduites dans le cadre de l'étude en soulignent la qualité, voire une forme « d'attachement partagé » au dispositif. Sa notoriété a été progressivement conquise, notamment auprès des jeunes, les indicateurs relatifs aux consultations des pages dédiées du site, la fréquentation des articles sur les réseaux sociaux l'attestent amplement. Son déploiement a permis la structuration d'un partenariat fécond, tout particulièrement avec l'AUF, et avec des structures implantées dans des pays du Sud, en particulier sur le continent africain francophone. Mais ce partenariat se concentre de plus en plus sur l'OIF et ses organismes rattachés, au détriment des autres acteurs.

Dans le paysage international du volontariat, le dispositif apparaît comme l'un des seuls, avec le volontariat de l'ONU, à pouvoir proposer à des jeunes originaires des pays du Sud, une mobilité internationale dans les pays les plus développés. Les résultats obtenus sur la durée ont été bien appréhendés dans le cadre d'une évaluation interne de la DEJ et dans le cadre de la présente étude. Les effets sont importants en termes d'amélioration de l'insertion professionnelle durable des volontaires. Même si de nombreux jeunes, fortement diplômés, étaient déjà en emploi avant la mission de volontariat, la qualité de leur emploi s'est notablement améliorée et s'est traduite par l'accès à des postes de plus forte responsabilité. La conduite de ce dispositif durant 10 années a aussi induit, au sein de la DEJ et avec les partenaires, les structures d'accueil, un phénomène d'acculturation qui sera un important facteur de réussite dans le cadre de la refonte, du changement d'échelle attendu.

4. Recommandations

Sept principes pour une refondation

- Une volonté plus affirmée « d'agir ensemble », de construire une **solidarité concrète**, dans le cadre d'un programme de développement multilatéral.
- La recherche d'une plus grande **démocratisation, d'une meilleure inclusion** (genre, handicap...), dans l'accès aux programmes ce par la création d'un vaste corps de volontaires de la francophonie.
- **Une entrée par le projet** du jeune et de la structure d'accueil qui se substitue à une construction autour et à partir de seule ressource humaine.
- **Une diversité** des domaines visés, une variabilité des critères d'éligibilité (âge et qualifications)
- **Un mode de gestion déconcentré et partenarial** où l'institution conforte son rôle d'orientation, d'évaluation et d'appui aux acteurs et aux Etats.
- Un fort renforcement de **la transversalité au sein de l'OIF**, chaque direction dans le respect de ses missions, apportant son concours, sous des formes diversifiées au développement du volontariat.

- **Une adaptabilité, une flexibilité** temporelle plus grandes, une gestion en flux plutôt qu'en cohorte, une capacité de contextualisation reconnue aux échelons déconcentrés.

Un ensemble de recommandations opérationnelles

- Mettre en place une démarche d'évaluation partagée en construisant un référentiel commun.
- Construire un cadre budgétaire harmonisé.
- Renforcer le pilotage et la gestion du programme dans le cadre de la stratégie transversale de jeunesse, inter-directions.
- Accroître la dimension d'engagements réciproques dans le cadre d'un projet de développement solidaire et modifier en conséquence les critères de recevabilité.
- Elargir et diversifier le partenariat vers de nouveaux acteurs institutionnels et non gouvernementaux (OING).
- Poursuivre le processus de déconcentration vers les représentations extérieures, afin de permettre une plus grande contextualisation.
- Transformer toute la formation vers le mode distanciel et valoriser les compétences acquises.
- Construire une stratégie de communication interne et externe en développant les réseaux d'échange entre toutes les parties prenantes, en évaluant mieux les effets des missions en termes de développement solidaire.
- Inscrire la refonte du programme dans une perspective de développement des Echanges, des Mobilités et du Volontariat (PEMV) dans le cadre d'une programmation quadriennale, transversale.
- Préparer et programmer les activités qui visent la diversification des dispositifs de volontariat, dans une perspective de transversalité au sein de l'OIF.
- Achever le transfert des charges vers les structures bénéficiaires et mettre en œuvre une politique de subventionnement global sur projet.

5. Résumé exécutif :

La démarche d'évaluation a été structurée autour des six questions initiales posées par l'OIF, dans les Termes de Référence de l'étude. L'analyse s'est appuyée sur une revue documentaire approfondie, sur l'exploitation d'entretiens qualitatifs (25), de questionnaires adressés aux jeunes bénéficiaires des cinq dernières promotions (110 réponses soit 44%) ainsi qu'aux structures d'accueil (41 réponses soit 30%). Un atelier de co-construction ouvert aux principaux partenaires et acteurs nationaux a été mis en place pour porter une première évaluation des pistes de refonte proposées. Un atelier de présentation des premières pistes de réflexion a également permis de recueillir les orientations de Madame l'Administratrice. Enfin, un atelier interne à l'OIF, réunissant les unités administratrices du Siège et hors Siège, a été organisé afin de réfléchir aux pistes d'opérationnalisation de transversalité du futur programme.

1- L'articulation du programme aux orientations fixées et sa capacité de réponse aux besoins et aspirations des partenaires, des jeunes bénéficiaires.

Le VIF est un dispositif de réelle qualité qui a su s'adapter progressivement. Toutefois, il ne s'est pas suffisamment renouvelé, élargi, développé. S'il apparaît aligné par rapport aux objectifs politiques et programmatiques, aux aspirations de la jeunesse dans le monde et dans l'espace francophone, il ne concerne qu'une minorité de jeunes, sociologiquement typés. Il se situe davantage dans le champ d'une démarche de progression personnelle, de perfectionnement professionnel, que de l'engagement citoyen. Le dispositif apparaît, certes, en cohérence avec le cadre programmatique de l'institution, mais il gagnerait à être davantage relié aux autres actions et programmes mis en œuvre par les autres directions. S'il ne s'élargissait pas, s'il ne se renouvelait pas, s'il ne se démocratisait pas sa pertinence, devrait être questionnée en regard des objectifs plus larges, plus ambitieux, assignés par l'institution.

Il apparaît, dès lors que le VIF doit être pleinement inscrit dans une démarche de projet, de parcours. Le processus de sélection devra être modifié pour englober l'analyse du projet du jeune, pour lui-même, pour son pays d'origine, et inclure la notion d'engagements réciproques. La démarche d'évaluation du VIF, ne porte aujourd'hui que sur la dimension individuelle, elle mérite d'être fortement développée en intégrant la mesure des effets pour les Etats, les structures d'accueil, les jeunes, elle devra concerner toute l'organisation qui ne mesure pas suffisamment les effets de sa politique jeunesse. Au-delà, conformément aux orientations de la conférence de Dakar et de la priorité jeunesse adoptée par l'OIIF, il faudra pleinement inscrire le dispositif dans une approche plus transversale et mobiliser à cet effet toutes les directions.

2- Les avantages comparatifs et créneaux prioritaires du volontariat international francophone.

Alors que la « jauge » pour des dispositifs proches se situe entre 1000 et 2000 jeunes, le VIF n'est pas parvenu à dépasser le stade de « prototype » avec 50 volontaires par an, il présente donc un désavantage important lié à sa capacité d'accueil. Alors que l'OIIF déploie son action auprès de 84 pays, le VIF n'en a touché que 39 de 2015 à 2019 et certains pays n'en ont jamais bénéficié.

Le principal avantage comparatif du dispositif actuel se situe dans sa capacité à proposer à des jeunes du Sud, en particulier du continent africain, une mobilité internationale, à même de leur permettre une réelle montée en compétences et une meilleure employabilité. Au fil des années le dispositif s'est recentré sur des fonctions essentiellement administratives, au profit de structures d'accueil de taille et de budget importants. Il est devenu un volontariat d'expertise proche du volontariat en administration français. Cette évolution induit obligatoirement des risques accrus de substitution avec des emplois pérennes et peut favoriser une confusion entre stagiaires et volontaires.

C'est en s'appuyant pleinement sur son vaste réseau d'Etats et de gouvernements, sur ses représentations extérieures, sur l'expérience acquise dans les processus de mobilité régionale et à l'international, du Sud vers le Nord, que le dispositif pourra se développer. Dans un environnement international où l'offre s'est beaucoup diversifiée, une modification profonde du paradigme initial d'un dispositif institutionnel, centralisé, piloté par la seule DEJ doit donc être engagée.

Il conviendrait, en conséquence, d'engager rapidement de nombreuses améliorations qualitatives relatives à la diversification des domaines du volontariat, aux modalités de sélection, à l'amélioration de la couverture géographique, à l'élargissement, au renouvellement du partenariat, à l'inscription du volontariat dans une procédure de validation des acquis. Il apparaît également nécessaire de doter rapidement la DEJ d'une plateforme du volontariat, outil indispensable pour créer un corps de volontaires internationaux de la francophonie et préparer un schéma de développement du volontariat, transversal, avec les autres directions.

3- Le partage des rôles et responsabilités entre la DEJ, les unités administratives de l'OIF, les partenaires.

Le dispositif a été conçu de manière institutionnelle sur le principe du « Up and Down » et une entrée par « l'outil ». Même si depuis plusieurs années, a été engagé un processus de déconcentration vers les structures d'accueil, ce mode de gestion ne correspond plus aux attentes des partenaires. En outre il est fortement corrélé au potentiel de ressources humaines affectées, au sein de la DEJ, à ce dossier. Tout développement important du dispositif, à mode de gestion inchangé, aurait un impact fort sur la ressource humaine devant être mobilisée au siège.

Au plan financier de réels efforts de maîtrise budgétaire ont été réalisés, toutefois la pertinence de deux dépenses peut être remise en cause, la formation et l'aide au retour. La formation doit passer en modèle distanciel complet et intégrer un dispositif de validation des compétences de type AKI (Canada, Belgique) ou une VAE, en partenariat avec une université du sud de préférence. L'aide au retour qui s'apparente à une « prime indifférenciée » pourrait être repensée. Elle peut être intégrée au subventionnement du projet, pour aider la concrétisation des actions prévues dans le pays d'origine, ou être supprimée. Au plan financier toujours la moitié des structures affirment être en capacité de contribuer financièrement davantage et à accueillir plus de volontaires. Le transfert complet de la gestion aux partenaires est donc envisageable, l'OIF conservant budgétairement un levier de correction des inégalités, en faveur des OING, des petites structures.

Le pilotage et la gestion actuels du dispositif ne sauraient répondre avec efficacité à un changement d'échelle significatif. Dès lors, il serait nécessaire de substituer à l'approche par la gestion des jeunes, en tant que ressource humaine, une dynamique de mise en projet, du jeune et de la structure d'accueil du volontaire et d'achever le processus de déconcentration/décentralisation engagé. Ceci implique le transfert complet de la gestion

du jeune, l'implication plus forte des représentations extérieures de l'OIF et une modification du processus de sélection des candidatures, qui doit échoir aux partenaires. Le comité de pilotage doit conserver son pouvoir d'arbitrage financier, levier d'orientations politiques légitimes, sur la base d'une expertise des projets proposés. La DEJ aura nécessairement besoin, pour cela, d'une plateforme multifonctionnelle et multiples acteurs. La procédure d'agrément, actuellement « de fait », mérite d'être approfondie, avec l'élaboration d'un cahier des charges détaillé, base d'une relation contractuelle renouvelée. Il serait aussi judicieux, afin de mieux répondre aux besoins du terrain, de quitter une gestion par cohortes annuelles pour une gestion en continu avec une diversification des durées de mission.

4- L'implication des partenaires, le renforcement des collaborations, les opportunités de diversification des moyens.

Le VIF est certes un levier de réussite individuelle mais il n'apparaît pas, dans sa forme actuelle, comme un levier de développement pour les Etats, du fait du nombre modeste de volontaires par pays, mais aussi parce que le dispositif n'est pas assez centré sur la notion de projet. Dès lors son attractivité pour les pays membres est faible. Alors que se construisent de plus en plus de programmes de mobilité, à base nationale, l'OIF a l'opportunité d'affirmer son rôle de fédérateur, en accompagnant ces pays mais surtout en leur permettant d'adjoindre aux programmes de mobilité de leur jeunesse une dimension régionale et internationale. En ce qui concerne les actuels organismes bénéficiaires des missions, dont le nombre se réduit sous l'effet d'une affectation préférentielle vers l'OIF et ses organismes rattachés, ils témoignent d'un fort attachement au programme. Mais dans le même temps, ils aspirent fortement à son évolution, en particulier au travers de modifications organisationnelles. Ils expriment aussi le besoin d'accroître et de renouveler le partenariat par l'entrée de nouveaux acteurs qu'ils soient étatiques ou non gouvernementaux (ONG). Une diversification des objectifs, des domaines des missions est souhaitée.

En créant un véritable programme de mobilité, impliquant les autres directions, ouvert aux jeunes entrepreneurs, aux jeunes créateurs, à des jeunes qui se destinent à l'enseignement par exemple, pourra s'engager un processus vertueux d'élargissement et de diversification du partenariat. L'implication de nouveaux partenaires, le renforcement de l'engagement des Etats implique qu'une place plus centrale soit faite à la notion de projet, d'engagement, aux effets perceptibles, à la coopération plus qu'à la régie. Faute d'évolutions significatives, la question de la viabilité, de la durabilité du partenariat se posera avec acuité. Les premiers signes d'une perte de substance de celui-ci sont déjà perceptibles. A très court terme, il conviendra de corriger, par une politique volontariste, les déséquilibres géographiques constatés dans l'affectation des volontaires. Il sera également nécessaire de réaliser un travail de recensement des politiques d'engagement et de volontariat dans les pays membres afin d'identifier les acteurs quel que soit leur statut, de recenser les dispositifs existants.

Pour préparer une stratégie de coopération, il faudra renforcer les relations avec les partenaires des pays du Sud ayant mis en place des dispositifs nationaux. La redéfinition de la place, du rôle des représentations extérieures dans le programme à venir, paraît essentielle pour renouveler, diversifier le partenariat.

5- Les apports du programme pour les pays et populations bénéficiaires, la valorisation de l'OIF et de son dispositif.

La communication déployée, dès le lancement du dispositif, assure une bonne visibilité auprès des jeunes. Par contre du fait des postes occupés en mission, souvent administratifs, de l'absence de projet coconstruit, d'engagements réciproques, d'effet retour direct dans le pays d'origine, la communication externe et la valorisation du VIF auprès des Etats et gouvernements est faible.

L'impact du dispositif ne peut être apprécié que dans sa dimension individuelle, au travers de bilans de mission, en termes d'amélioration de la situation professionnelle des jeunes. Dans sa forme actuelle la mesure d'impact sur le milieu, vis-à-vis des Etats n'est pas mesurable. Cette faible visibilité, attractivité pour les financeurs étatiques et gouvernementaux, voire pour d'autres bailleurs de fonds internationaux est un obstacle majeur pour une diversification des moyens.

Pour valoriser l'OIF et le dispositif de volontariat, il convient de modifier les critères de recevabilité des candidatures des jeunes en demandant outre le CV, le dépôt d'un « préprojet » ou d'une lettre de motivation, dans l'un des domaines prioritaires de la Francophonie. Parallèlement les structures d'accueil doivent construire leur demande en s'adossant à un projet explicite, aux objectifs en cohérence avec ceux de la Francophonie, intégrant en amont la question de la communication. Alors qu'aujourd'hui les représentations externes de l'OIF sont cantonnées à un rôle mineur dans le dispositif, celles-ci doivent être repositionnées comme acteur déconcentré à même de susciter des projets dans leur zone, de les instruire, de les valoriser, d'organiser une communication efficace vers les Etats et gouvernements.

6- Les conditions et scénarii envisageables pour un passage à l'échelle du volontariat international francophone.

Trois pistes de refonte sont proposées, à même d'engager un processus de refondation.

La **première piste de refonte** est un approfondissement du VIF, accentuant la dimension d'expertise et inscrivant le volontariat dans le cadre d'un projet de qualification, de montée en compétences. La DEJ dotée d'une véritable plateforme, s'attacherait à créer un corps vivier d'experts juniors. Les inscriptions intégreraient outre le CV, un préprojet de volontariat. La sélection des candidatures serait transférée aux structures d'accueil. Celles-ci ayant un accès à la plateforme, peuvent y opérer des requêtes sur CV anonymisés, organiser une sélection dans le respect du cahier des charges établi. Les structures d'accueil déposent **un projet** auprès de l'OIF fruit de la rencontre des

attentes du jeune et des attendus de la structure. Ces projets détaillent les objectifs, les modalités, les moyens mis à disposition, les effets attendus, les stratégies de communication. Pour pouvoir déposer un projet l'organisme ou l'association doit au préalable avoir fait l'objet d'un agrément explicite de l'OIF. La DEJ a la charge d'instruire ces projets, de les évaluer. L'arbitrage du comité de pilotage de l'OIF s'opère entre les projets, il prend la forme d'une validation, l'intervention financière éventuelle de l'OIF, prend la forme d'une subvention sur projet. L'organisme bénéficiaire s'engage à prendre en charge dans toutes ses dimensions le jeune volontaire. Une formation en ligne est déléguée à un opérateur à statut universitaire. L'ensemble du parcours est inclus dans une démarche de validation des acquis. L'objectif de montée en puissance du nouveau dispositif est de 200 en deux ans ou trois ans. Ce scénario est aisément accessible, à court terme et son impact financier peut-être limité tant les structures d'accueil ont manifesté leur capacité à accueillir davantage de volontaires et à davantage contribuer au financement du dispositif. **Ce scénario permet des arbitrages par l'institution et préserve sa capacité d'orientation, de correction des inégalités.**

La **seconde piste de refonte** combine une diversification des réponses, des dispositifs, avec un décloisonnement de la DEJ, c'est le scénario de l'élargissement et de la transversalité. Elle suppose que la DEJ, manage un fonctionnement transversal et coopère étroitement avec les autres directions pour identifier, dans l'existant, toutes les actions pouvant répondre aux besoins des jeunes, en favorisant, au besoin, l'évolution de certains programmes et dispositifs. Il est ici proposé de construire un programme qui entre par le besoin de mobilité et qui déploie plusieurs modalités de réponses, à caractère national, régional, international. Dès lors les exigences d'âge et de diplôme sont ajustées en fonction de la typologie des réponses possibles. Le programme comprend le VEJ dispositif de mobilité internationale, le VSI en cours de finalisation de mobilité régionale, un dispositif de volontariat en ligne, qui pourrait s'étendre à un « dispositif » jeunes entrepreneurs, jeunes créateurs, jeunes enseignants...Ce programme pourrait en outre comporter d'autres modalités de mobilité du type « bourse ». Il ne s'agit pas dans cette hypothèse de multiplier les dispositifs mais de diversifier les réponses en puisant dans ce que la DEJ fait ou pourrait développer ou dans la multiplicité des programmes et actions développées par les autres directions. De manière concrète le jeune dépose son projet en ligne auprès de la DEJ, il est instruit, s'il est recevable en regard des critères fixés, le service va construire une réponse aux besoins du jeune, en recherchant dans le programme « Mobilités » la modalité adaptée, soit un dispositif de volontariat international de l'OIF, soit d'un autre acteur (BIJ, LOGIC, France Volontaires...) soit un dispositif de mobilité régionale de type VSI, soit l'inscription à une action pilotée par une autre direction (économie, culture, enseignement..). Cette stratégie qui entre par l'engagement, le projet du jeune, suppose un développement du réseau partenarial de l'OIF, une capacité du service à analyser, évaluer les projets et à travailler dans la transversalité Un comité technique composé de représentants des différentes directions devra venir apporter son expertise et engager sa direction sur la recevabilité du projet par rapport à ses actions. Le comité de pilotage conserve ses prérogatives actuelles. Un tel

scénario peut atteindre une cible à terme de 500 jeunes, son impact financier et humain sera tributaire de la capacité des différentes directions à mutualiser.

La **troisième piste de refonte** propose un changement de paradigme en privilégiant la coopération avec les Etats, les gouvernements, les acteurs nationaux de volontariat, les acteurs de la société civile des pays membres. Elle propose un modèle qui part du terrain, des acteurs locaux, des projets de volontariat et organise un séquençage entre le niveau national, régional et international. Elle s'adosse au souhait exprimé par les partenaires d'une forte décentralisation en s'appuyant sur le développement des initiatives des Etats et des acteurs locaux et remet au cœur la notion de projet d'engagement. Un nombre croissant d'Etats, une dizaine actuellement dans les pays du Sud, construisent leurs politiques de jeunesse, en incluant une dimension de volontariat et construisent sous des formes variées, étatiques ou associatives, des dispositifs. Construits essentiellement sur une base nationale, ces programmes répondent bien au besoin d'engagement des jeunes mais ces derniers peinent à trouver un cadre de mobilité régionale ou internationale. L'OIF pourrait ainsi construire un programme multi-acteurs pour développer la francophonie, ses valeurs, au travers de l'engagement des jeunes, renforcer les dynamiques de coopération multilatérale. Abandonnant son rôle de gestionnaire direct de programme, l'institution affirmerait sa capacité de mise en réseau, d'organisateur de partenariats avec les acteurs existants ou en devenir. Dans cette perspective, l'OIF faciliterait la mise en réseau des agences de volontariat mais n'aurait pas à directement apporter les réponses aux besoins de mobilité par ses propres dispositifs. L'intervention financière de l'organisation concernerait les structures locales sous forme de subvention annuelle pour permettre l'accès de leurs jeunes à la mobilité régionale ou internationale, ou sous la forme d'un subventionnement pour chaque projet de mobilité régionale/internationale déposé par les acteurs locaux. En regard du potentiel de jeunes, d'un nombre d'acteurs nationaux de volontariat en croissance, l'objectif visé sur plusieurs années devrait être de 1000 à 2000 jeunes. **En le reliant aux objectifs de développement durable, ce programme multilatéral pourrait mobiliser la contribution financière d'autres opérateurs** : Banque Mondiale, AFD, les coopérations belge, canadienne, française... Son ancrage local, sa visibilité pour les Etats et gouvernements contribueraient à de plus forts engagements de chaque pays, l'OIF jouant alors un effet levier au plan budgétaire.

A la suite des ateliers conduits avec les acteurs et partenaires, avec les représentations externes, avec Madame l'Administratrice, le souhait d'une profonde refonte apparaît largement partagé, sur la base d'une hybridation des trois scénarii initiaux. Toutefois ce processus gagnerait en pertinence et en efficacité en s'opérationnalisant dans le respect de dimensions essentielles :

- La recherche d'une plus grande **démocratisation, d'une meilleure inclusion**, dans l'accès aux programmes ce par la création d'un vaste corps de volontaires de la francophonie.
- **Une entrée par le projet** du jeune et de la structure d'accueil qui se substitue à une construction autour et à partir de seule ressource humaine (GRH).

- Une volonté plus affirmée « d’agir ensemble », de construire une **solidarité concrète**, dans le cadre d’un programme **de développement multilatéral**.
- **Un mode de gestion davantage déconcentré vis-à-vis des représentations extérieures et décentralisé vers les acteurs locaux** où l’institution centrale conforte son rôle d’orientation, d’évaluation et d’appui aux acteurs et aux Etats.
- Le renforcement de **la transversalité au sein de l’OIF**, chaque direction dans le respect de ses missions, apportant son concours, sous des formes diversifiées au développement du volontariat, de la mobilité des jeunes.
- **Une diversité** des domaines visés, une variabilité des critères d’éligibilité, une **flexibilité temporelle**, une capacité de contextualisation reconnue aux échelons déconcentrés.

Ce scénario de synthèse propose de construire un vaste programme qui entre par le besoin de mobilité et qui déploie plusieurs modalités de réponses, à caractère national, régional, international mais aussi différents dispositifs de volontariat et différentes actions visant le renforcement des échanges et de la mobilité des jeunes. Il vise à permettre aux jeunes ressortissants des pays membres de l’OIF de réaliser leur projet d’engagement solidaire soit dans le cadre d’une mobilité dont le volontariat est l’une des modalités. **C’est un scénario de diversification, de décloisonnement, de déconcentration.**

Dès lors les exigences d’âge et de diplôme sont ajustées en fonction de la typologie des réponses possibles. Ce scénario intègre le scénario initial N°1 en proposant que les différentes directions, les représentations extérieures fassent appel en tant que besoin à ces jeunes experts pour conduire leurs projets, les actions partenariales. Il répond aussi à certains objectifs du scénario initial N°3 car il est possible d’envisager l’affectation de ces jeunes experts au service de projets conduits par les représentations extérieures de l’OIF, par des agences nationales de volontariat, par des OING. Il est aussi possible d’envisager l’intégration à des actions conduites par les différentes directions, de jeunes volontaires qui sont pris en charge par leur Etat, dans le cadre d’un volontariat national, et qui auraient besoin de réaliser une mobilité régionale ou internationale, selon un principe séquentiel.

Ce scénario doit s’appuyer pleinement sur la **transversalité** de la *Stratégie jeunesse* ce qui suppose, au sein de 20 programmes ayant une forte intégration de la priorité jeunesse, d’identifier et d’évaluer les actions concernant ou pouvant concerner la jeunesse en tant qu’elles constitueraient des opportunités de volontariat ou de mobilité, régionale ou internationale. Les autres directions de l’OIF doivent rendre, dans cette hypothèse, visible, explicite, la stratégie jeunesse déclinée au travers de leurs missions et programmes ce qui suppose de construire un référentiel commun d’évaluation. Aujourd’hui la stratégie jeunesse, priorité transversale, s’exprime au travers de 5 missions et de 20 programmes. Le taux d’intégration, déclaré, de cette priorité est de 73%¹. Dans l’hypothèse où le public jeunes (15 – 35 ans) bénéficie directement, à hauteur de 20% du budget des programmes, ce sont alors 12,4 millions qui lui ont été consacrés sur 4 ans. Cet investissement

¹ Document de programmation 2015 – 2018 p.9

budgétaire doit être regardé comme un ordre de grandeur, des données plus précises n'ayant pu être établies pour l'étude. La diversification des publics, des domaines visés, des types d'action peut s'inscrire dans le cadre d'un vaste **programme des échanges, des mobilités et du volontariat PEMV** construit, dans un premier temps, autour de six dispositifs :

- Volontariat Jeunes Experts (international)
- Volontariat de Solidarité Internationale (à base régionale)
- Volontariat Numérique Francophone (international)
- Volontariat Enseignement (régional ou international)
- Volontariat Sport et culture (régional ou international)
- Volontariat Jeunes en entreprise (régional ou international)

Il conviendra également de pleinement tirer les conséquences du processus de **déconcentration** engagé par l'institution. Les représentations extérieures doivent y jouer un rôle essentiel car elles connaissent les besoins, les ressources, les acteurs, les dispositifs existants dans leur périmètre géographique. Elles peuvent être les bénéficiaires du programme mais aussi et parallèlement des leviers pour le renforcement de la coopération. Dans le cadre de ce scénario marqué par la diversification la transversalité, la déconcentration, la DEJ, doit affirmer son rôle stratégique et régulateur en matière de pilotage de la stratégie jeunesse et doit donc être reconnue comme « chef de file ». Au-delà du pilotage de ses propres dispositifs, du déploiement de nouveaux programmes, la DEJ dont les missions et le positionnement dans l'organisation doivent être redéfinies, est appelée à jouer un rôle transversal, de coordination en interne et en externe. Cette direction doit favoriser l'évolution, voire le regroupement de certains programmes de l'institution et assurer, avec la DPE, l'évaluation de l'ensemble de la stratégie jeunesse.

PARTIE I – OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

1. Objectifs de l'évaluation

Il s'agit de l'évaluation du Programme de VIF sur la période allant de 2015 à 2020, avec une forte visée prospective qui appuiera l'OIF dans ses efforts de réorientation du Programme. L'OIF souhaite renforcer l'efficacité de son Programme de volontariat, notamment à travers une approche plus innovante, une plus grande amplitude de son action, une meilleure articulation avec les besoins des Etats et gouvernements de la Francophonie, et une diversification de son offre et des bénéficiaires.

Il s'agira d'apporter des propositions claires et réalistes sur les actions à mener pour :

1. Recentrer les projets de l'OIF et ses activités autour de la valeur ajoutée de la Francophonie ;
2. Renforcer la pertinence de ses activités et projets par rapport aux priorités et besoins des Etats et gouvernements des pays de la Francophonie
3. Améliorer l'efficacité et l'efficience par rapport aux moyens disponibles.
4. Renforcer l'innovation et la complémentarité avec les acteurs de la Charte de la Francophonie.

Dans cette visée, l'évaluation de ce programme a pour objectifs :

- Approfondir la cartographie du VIF portant sur tous ses aspects (notamment les besoins, le concept, le déploiement, la gouvernance, la gestion, le partenariat...) en s'appuyant notamment sur les premières réflexions menées par la DEJ et dans une mise en perspective avec l'environnement international de la mobilité des jeunes.
- Dresser des recommandations stratégiques et opérationnelles avec des scénarii de mise à l'échelle, d'innovation et de renforcement des modalités de mise en œuvre, en capitalisant sur les acquis enregistrés et en tenant compte des critères de planification 2020.
- Proposer des contours de refonte programmatique qui permettront à l'équipe-projet de compléter la fiche synthétique de projet en vigueur.

2. Apports et limites de l'approche méthodologique

Les experts se sont appuyés, pour l'évaluation, sur une importante revue documentaire, sur l'analyse des entretiens qualitatifs, semi-directifs, conduits, sur l'analyse des réponses aux questionnaires adressés aux jeunes bénéficiaires des promotions 2015 à 2019, 110 réponses ont été obtenues, soit un taux de participation de l'ordre de 44%, ainsi qu'aux structures d'accueil, 40 référents ont répondu, soit un taux de 29,66%.

L'équipe a pu, en outre, organiser des ateliers de co-construction, avec un panel de 15 acteurs engagés dans l'opérationnalisation du VIF, avec un panel de représentants des différentes directions et représentations extérieures. Les experts ont également recueilli les priorités retenues par Madame l'Administratrice en regard des trois hypothèses de refonte formulées. Grâce au concours de la DEJ, de la DPE et de leurs cadres, ces différentes étapes méthodologiques ont pu être réalisées dans de bonnes conditions et en respectant le calendrier fixé.

La documentation fournie en amont et complétée à la demande, a permis de dresser un état des lieux, de poser un premier diagnostic, consignés dans le livrable N°1. Celui-ci, après intégration des remarques formulées a fait l'objet d'un large consensus au sein du comité de pilotage de l'étude. La dimension fortement analytique, structurée à partir d'une matrice référentielle coconstruite avec l'OIF, a été consignée dans un second livrable, enrichi par les rapports d'analyse des entretiens et des réponses aux questionnaires. Cette

seconde production a fait l'objet d'une validation pleine et entière en second comité de pilotage. La démarche retenue, enrichie par les constants apports des responsables de l'organisation, a permis de faire émerger un diagnostic partagé et de construire un large consensus autour de trois orientations pour l'avenir, trois pistes de refonte du programme. Au-delà de la DEJ, la richesse des réponses aux questionnaires a ouvert des champs d'innovation possible et fortement souligné la nécessité du « construire ensemble ». Cette implication des acteurs, des partenaires s'est particulièrement manifestée au cours d'ateliers de co-construction, elle est annonciatrice d'un renouveau du partenariat.

Les experts qui, du fait des conditions sanitaires, ont travaillé complètement à distance, n'ont pas pu mettre en place des groupes-projet ni suffisamment s'appuyer sur leurs potentielles dynamiques. Cette contrainte externe a pu être contournée par la multiplication d'échanges à distance, par l'organisation de visio-conférences.

Deux limites à l'exercice méritent d'être soulignées. Il s'agit en premier lieu des taux de réponse aux questionnaires, trop modestes, ce malgré de nombreuses relances. C'est particulièrement le cas pour les questionnaires adressés aux structures d'accueil. De ce fait l'exploitation, l'analyse des réponses, sont empreintes d'une marge d'erreur significative. La seconde difficulté rencontrée est corrélée à l'absence de référentiel d'évaluation relatif au VIF, construit en amont, au sein de la DEJ. Il s'est souvent avéré délicat de reconstruire, *a posteriori* des indicateurs. Ainsi il n'a pas été possible d'appréhender pour chaque direction et par mission et programme le nombre de jeunes concernés alors qu'un taux d'intégration élevé de la priorité jeunesse était annoncé (73%). En ce qui concerne les indicateurs financiers, même pour le seul VIF, ils ont été reconstruits sous forme d'estimation pour une cohorte théorique de 55 volontaires et pour les autres programmes, ils n'ont pas été disponibles. Cette absence de cadre commun, au sein de l'OIF, rend difficilement lisible la concrétisation de la *Stratégie jeunesse*, déployée par les différentes directions de l'organisation. Cette difficulté n'a pas permis aux experts de suffisamment crédibiliser, de finaliser, au plan budgétaire les scénarii envisagés. Cette absence de données financières solides constitue la limite la plus importante de cette étude, elle n'a pas permis aux experts de construire une projection budgétaire crédible à l'appui du scénario de synthèse proposé.

PARTIE II – FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME

Au sein de la DEJ, l'équipe en charge du VIF est relativement restreinte avec un chef de projet expérimenté, une attachée de programme expérimentée, une seconde attachée de programme, nouvellement nommée à mi-temps et une attachée de communication à temps partiel (20%). Il convient néanmoins de rapprocher la taille de l'équipe à l'ampleur du dossier de volontariat qui concerne une cinquantaine de volontaires par an. Ces personnels ayant par ailleurs d'autres missions, il serait utile de pouvoir calculer le volume de temps de travail mobilisé pour chacune d'elles, afin d'identifier ce que requiert, au plan humain et financier, la gestion actuelle du VIF. La demande formulée par les experts n'a pas été suivie de réponse immédiate. Il serait pourtant essentiel de savoir si la gestion du

VIF, dans toutes ses dimensions nécessite 2, 70 ETP ou si dans le réel puisque d'autres missions sont effectuées cette gestion ne représenterait que 2 ETP, 1,75 ETP... De même, il serait utile de pouvoir disposer d'une estimation, en pourcentage, du temps passé par l'équipe chargée du VIF, pas individuellement, sur les différentes étapes du processus de gestion administrative et financière.

Il ne s'agit pas en l'espèce de porter appréciation sur l'efficacité des agents mais de tenter de mesurer l'importance des différentes étapes de gestion. Ces éléments seront nécessaires lors de la phase d'étude des différents scénarios, lors de la construction de la fiche-projet permettant une montée en charge optimale du futur programme.

Tant l'analyse des documents fournis que les premiers entretiens menés avec les cadres de l'OIF, révèlent le caractère encore hybride de l'organisation actuelle combinant ce qui relève de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. D'incontestables gains de productivité ont été réalisés avec la mise en place d'un logiciel de traitement des candidatures, proposé par un prestataire externe, mais dont la finalité s'inscrit dans le registre de la gestion de la seule ressource humaine, d'une plateforme de gestion du recrutement et de collecte des postes de volontaires. Ces outils pourraient évoluer pour constituer une plateforme multifonctionnelle ouverte simultanément à différents utilisateurs, notamment déconcentrés et décentralisés, offrir un espace d'échange et de dialogue, de valorisation des missions... A cet égard, il serait utile d'examiner les fonctionnalités actuelles développées au sein des plateformes de grands opérateurs de volontariat. Et de s'interroger sur l'opportunité de doter la DEJ d'un tel outil.

Depuis plusieurs années, le service s'est engagé dans un processus progressif de décentralisation/déconcentration qui a permis de transférer l'exercice de certaines tâches de gestion à un niveau plus pertinent. La convention signée avec l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), marque une étape importante dans la volonté de travailler, dans la durée, avec un opérateur important et présent dans 40 pays. De même la DEJ s'appuie sur un réseau de structures d'accueil des volontaires, soit relevant de l'OIF, soit de l'AUF, soit d'autres structures à but non lucratif de type associations, ONG... Les ateliers conduits avec les acteurs, avec les responsables des représentations extérieures ont permis de faire émerger une forte aspiration à une redéfinition des rôles et responsabilités de chacun, corolaire d'un engagement plus important dans la prise en charge financière et administrative.

PARTIE III – REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES

1. Cinq questions évaluatives pour l'analyse

- **Le programme est-il suffisamment articulé aux orientations fixées par les états et gouvernements et répond-t-il aux besoins et aspirations des partenaires et jeunes bénéficiaires ?**

Le VIF est un dispositif de réelle qualité, qui a su s'adapter progressivement mais il ne s'est pas suffisamment renouvelé, élargi, développé. S'il apparaît aligné par rapport aux objectifs politiques et programmatiques, aux aspirations de la jeunesse dans le monde et dans l'espace francophone, il ne concerne qu'une minorité de jeunes, sociologiquement

typés. Il se situe davantage dans le champ d'une démarche de progression personnelle que de l'engagement citoyen, même si la mobilité s'accompagne toujours d'une dimension de partage, relationnelle, culturelle. Le dispositif entre, certes, en cohérence avec le cadre programmatique mais s'il demeurerait le seul dispositif de mobilité internationale de l'OIF, s'il ne s'élargissait pas, s'il ne se renouvelait pas, l'ensemble des caractéristiques soulignées en affecteraient sa pertinence, en regard des objectifs plus larges, plus ambitieux, assignés par l'institution.

De ce point de vue il devrait davantage s'inspirer de la déclaration de Dakar avec une entrée plus marquée par l'utilité pour les pays de l'engagement de ses jeunes. Le dispositif doit être profondément modifié pour permettre un changement d'échelle ce qui suppose de l'intégrer dans un ensemble programmatique plus vaste, d'en diversifier les objectifs, les publics (voir les propositions de refonte). L'adéquation du dispositif en regard des besoins des jeunes est plus difficilement appréhendable toutefois, le rapport de la Fondation pour l'innovation politique de 2011 (32 000 jeunes dans 25 pays), le rapport plus récent de l'OIF sur la situation des jeunes de l'espace francophone (2018) mettent en perspective, les aspirations communes aux jeunes du monde. De ces études ressort le portrait d'une jeunesse à l'aise dans la mondialisation qui aspire à communiquer, échanger, créer, voyager, se rencontrer... De ce point de vue le dispositif répond à l'une des grandes aspirations de la jeunesse du monde, celle de la mobilité. Le lancement par l'OIF d'une enquête directe destinée aux jeunes de l'espace francophone permettrait d'enrichir les politiques de jeunesse souvent définies par les représentants des Etats et gouvernements ou par des corps intermédiaires.

- **Quels sont et quels doivent-êre les avantages comparatifs et créneaux prioritaires du volontariat international francophone par rapport aux dispositifs de volontariat international mis en œuvre par d'autres organisations ?**

Le VIF souffre d'un désavantage important lié à sa capacité d'accueil. Alors que la « jauge » pour des dispositifs proches se situe entre 1000 et 2000 jeunes il n'a pas dépassé le stade de « prototype » avec 50 volontaires par an. Alors que l'OIF déploie son action auprès de 54 (Etats et gouvernements membres), le VIF a touché 39 d'entre eux de 2015 à 2019. Son principal avantage comparatif se situe dans sa capacité à proposer à des jeunes du Sud une mobilité internationale, à même de leur permettre une réelle montée en compétences facteur d'insertion et d'évolution professionnelle durable. L'institution aura à choisir entre une stratégie de « niche », comme c'est le cas avec le dispositif actuel en privilégiant un volontariat d'expertise, soit s'engager dans une stratégie de diversification en s'appuyant sur son vaste réseau d'Etats ses représentations extérieures, les agences nationales, les OING. Alors que de nombreux Etats construisent des politiques de mobilité et de volontariat national, se dotent d'agences, l'OIF a l'opportunité d'affirmer son rôle incitatif et fédérateur pour permettre l'émergence de stratégies de mobilité régionales et internationales.

De nombreuses faiblesses qualitatives du dispositif actuel peuvent être rapidement corrigées en interne, sans accroissement budgétaire majeur car l'institution investit déjà de manière significative pour la jeunesse. Selon l'estimation de la DEJ, le budget de programmation quadriennal pour la jeunesse serait de l'ordre de 36 millions d'euros. Le manque de moyens souvent invoqué mérite donc d'être fortement relativisé.

Le développement du dispositif peut être atteint si la DEJ sait s'adosser aux nombreuses opportunités qui se présentent au niveau de la volonté politique de l'OIF, des attentes des Etats, des aspirations à la mobilité des jeunes. Cela suppose une modification profonde du paradigme initial d'un dispositif institutionnel, centralisé, séparé des autres programmes et piloté par la seule DEJ. Un autre paradigme mérite d'être construit autour des principes de transversalité, de déconcentration, de décentralisation, d'adaptabilité.

- **Sur la base des enseignements tirés des précédentes programmations, des entretiens conduits, des questionnaires, comment doivent être partagés les rôles et responsabilités entre la DEJ, les unités administratives de l'OIF (dont Unités hors siège dans le cadre de la décentralisation) et les partenaires ?**

Le dispositif a été conçu de manière institutionnelle sur le principe du « Up and Down ». Son mode de pilotage, de gestion, en découle. Il atteint ses limites et ne correspond plus aux attentes des partenaires telles qu'elles ont été fortement exprimées dans le cadre des entretiens, des réponses aux questionnaires. Ce mode de gestion malgré les efforts de modernisation entrepris est fortement corrélé au potentiel de ressources humaines affectées au sein de la DEJ, à ce dossier et tout changement d'échelle entraînera, à modèle inchangé, une forte contrainte en ressources humaines. Les entretiens conduits avec les responsables des représentations extérieures de l'OIF montrent que ceux-ci sont insuffisamment associés, impliqués dans la gestion du dispositif, si ce n'est qu'au travers d'un transfert de tâches d'exécution. Cette situation est contradictoire avec la volonté de déconcentration/décentralisation de l'institution

Au plan organisationnel, le dispositif actuel fonctionne en « silo » et sur le mode de la cohorte annuelle. Ceci traduit une segmentation forte de la politique de jeunesse, chaque direction ne prenant en compte qu'une partie de ses besoins. Cela s'organise en 20 programmes éclatés dans différentes directions. En l'absence de données précises, de référentiel d'évaluation partagé, il paraît délicat d'apprécier la pertinence de cette segmentation et son efficacité du point de vue des actions elles-mêmes. Ces différents programmes atteignent-ils la masse critique nécessaire ? Un processus de resserrement programmatique est en cours, en matière de jeunesse il devrait permettre de donner plus de cohérence et plus de force à l'action publique. L'affirmation du caractère transversal de la politique de jeunesse de l'OIF si elle n'est pas pilotée et rigoureusement évaluée peut-être synonyme de dilution ...

Au plan financier de réels efforts de maîtrise budgétaire du VIF ont été réalisés et les marges pour de nouvelles économies sont faibles. Néanmoins la pertinence de deux

dépenses peut être remise en cause, la formation et l'aide au retour. La formation peut passer selon un modèle distancié complet. L'aide au retour peut être supprimée et être intégrée au subventionnement du projet, plus particulièrement pour aider la concrétisation des actions prévues dans le pays d'origine. La poursuite d'un objectif de changement d'échelle suppose donc que soit poursuivi un mouvement interne d'organisation budgétaire qui s'appuie sur une transversalité organisée, structurée, pilotée, et un processus externe de recherche de nouveaux financements par la prise en charge par les bénéficiaires du coût des jeunes volontaires et par un abondement des Etats et des grands bailleurs internationaux.

Le pilotage et la gestion du dispositif actuels ne sauraient répondre avec efficacité à un changement d'échelle important, au-delà de 200 jeunes, et doivent en conséquence être profondément modifiés.

- **Comment impliquer davantage de partenaires tels que les autres dispositifs de volontariat, la société civile, les entreprises, les groupes des ambassadeurs francophones ? Comment renforcer les collaborations et les opportunités de diversification des moyens ?**

Le VIF est certes un levier de réussite individuelle mais il n'apparaît pas dans sa forme actuelle comme un levier de développement pour les Etats, du fait du nombre modeste de volontaires par pays mais aussi parce que le dispositif n'est pas assez centré sur la notion de projet, d'action à engager, de développement solidaire. Dès lors son attractivité pour les pays membres est faible. La référence récente aux objectifs de développement durable devrait pourtant inviter à reconsidérer les objectifs, il est possible de croiser mobilité individuelle et engagement. Alors que se construisent de plus en plus de programmes de mobilité, à base nationale, en Afrique, l'OIF a l'opportunité d'affirmer son rôle de fédérateur, en accompagnant ces pays mais surtout en leur permettant d'adjoindre à leurs programmes de mobilité de leur jeunesse une dimension régionale et internationale (voir le scénario N°3). Les actuels organismes bénéficiaires des missions témoignent d'un fort attachement au programme mais aspirent fortement à son évolution en particulier au travers de modifications organisationnelles. Ils expriment aussi le besoin de renouveler le partenariat par l'entrée de nouveaux acteurs qu'ils soient étatiques ou non gouvernementaux (ONG). Une diversification des objectifs, des domaines des missions qui est attendue, participera également au renouvellement. En créant un véritable programme de mobilité ouvert aux jeunes entrepreneurs, aux jeunes créateurs, au monde du sport, des droits humains, à l'enseignement... s'engagera un processus vertueux d'élargissement et de diversification du partenariat.

Au plan financier la moitié des structures affirment être en capacité de contribuer plus financièrement à l'accueil de volontaires, plus nombreux. Cette contribution supplémentaire est envisagée au niveau des frais de déplacement et des indemnités de subsistance. Ce sont bien évidemment les plus grosses structures d'accueil qui disposent des plus fortes capacités contributives. Le transfert complet de la gestion aux partenaires est donc envisageable, l'OIF conservant budgétairement un levier de correction des

inégalités. (Voir scénarios N°1 et 2). L'implication de nouveaux partenaires, le renforcement de l'engagement des Etats implique qu'une place plus centrale soit faite, à la coopération plus qu'à la régie. Le renforcement du rôle des unités hors siège dans le dispositif, malgré la disparité de leurs moyens actuels, est à reconsidérer car leur lien aux territoires, aux acteurs étatiques, aux ONG, doit leur permettre de favoriser l'émergence de projets, de renouveler, de diversifier le partenariat. Faute d'évolutions fortes, la viabilité du partenariat sera questionnée. Les premiers signes d'une perte de substance de celui-ci sont déjà perceptibles.

- **Comment apprécier les apports du programme pour les pays et populations bénéficiaires et valoriser l'OIF et son dispositif VIF ?**

La communication déployée dès le lancement du dispositif, la stratégie d'information actuelle assurent une bonne visibilité auprès des jeunes. Les indicateurs de consultation du site, des articles en ligne ou diffusés sur les réseaux sociaux en témoignent. Par contre du fait des postes occupés en mission, souvent à dominante administrative, de l'absence de projet coconstruit, d'engagements réciproques, d'effet retour direct dans le pays d'origine, la communication externe et la valorisation du VIF auprès des Etats et gouvernements est faible. Les réponses aux questionnaires adressés aux structures d'accueil montrent bien que les bénéficiaires ont le souci de valoriser la mission effectuée mais qu'ils ne peuvent le faire qu'en interne car les actions conduites ne touchent que de manière indirecte les populations, la société, l'environnement. L'impact du dispositif ne peut être apprécié que dans sa dimension individuelle, en termes d'amélioration de la situation professionnelle des jeunes.

Dans sa forme actuelle la mesure d'impact sur le milieu, vis-à-vis des Etats, des sociétés, n'est pas mesurable. Cela obère donc fortement toute stratégie de communication externe. Cette faible attractivité pour les financeurs étatiques et gouvernementaux est un obstacle majeur pour une diversification des moyens.

2. Un scénario pour un changement d'échelle

1.1 Trois propositions pour une refondation

Les trois pistes de refonte proposées à la réflexion sont porteuses de ruptures mais aussi de continuités, à même d'engager un processus de refondation. Celles-ci peuvent être combinées mais le respect de dimensions « incontournables » s'impose dans la construction du nouveau scénario :

- La recherche d'une plus grande **démocratisation, d'une meilleure inclusion**, dans l'accès aux programmes ce par la création d'un vaste corps de volontaires de la francophonie.
- **Une entrée par le projet** du jeune et de la structure d'accueil qui se substitue à une construction autour et à partir de seule ressource humaine (GRH).
- Une volonté plus affirmée « d'agir ensemble », de construire une **solidarité concrète**, dans le cadre d'un programme **de développement multilatéral**.

- **Un mode de gestion davantage déconcentré vis-à-vis des représentations extérieures et décentralisé vers les acteurs locaux** où l'institution centrale conforte son rôle d'orientation, d'évaluation et d'appui aux acteurs et aux Etats
- Le renforcement de **la transversalité au sein de l'OIF**, chaque direction dans le respect de ses missions, apportant son concours, sous des formes diversifiées au développement du volontariat, de la mobilité des jeunes.
- **Une diversité** des domaines visés, une variabilité des critères d'éligibilité, une flexibilité temporelle, une capacité de contextualisation reconnue aux échelons déconcentrés.

Ces trois propositions s'inscrivent dans la perspective d'un changement d'échelle et s'attachent à répondre à l'exigence d'une plus grande démocratisation dans l'accès aux programmes par la création d'un vaste corps de volontaires de la francophonie. Elles proposent une entrée par le projet du jeune, de la structure d'accueil qui se substitue à une construction autour et à partir de la ressource humaine, de type GRH. Elles affirment une volonté de construire une solidarité concrète, dans le cadre d'un programme de développement multilatéral. Leur mode de gestion est déconcentré / décentralisé et l'institution y conforte son rôle d'orientation, d'évaluation et d'appui aux acteurs et aux Etats. La transversalité au sein de l'OIF, y est renforcée dans le respect de ses missions de chaque direction.

La **première piste de refonte** est un approfondissement du VIF, accentuant la dimension d'expertise et inscrivant le volontariat dans le cadre d'un projet de qualification, de montée en compétences. La DEJ dotée d'une véritable plateforme, s'attacherait à créer un corps vivier d'experts juniors. Les inscriptions intègreraient outre le CV, un préprojet de volontariat. La sélection des candidatures serait transférée aux structures d'accueil. Celles-ci ayant un accès à la plateforme, peuvent y opérer des requêtes sur CV anonymisés, organiser une sélection dans le respect du cahier des charges établi. Les structures d'accueil déposent **un projet** auprès de l'OIF fruit de la rencontre des attentes du jeune et des attendus de la structure. Ces projets détaillent les objectifs, les modalités, les moyens mis à disposition, les effets attendus, les stratégies de communication. Pour pouvoir déposer un projet l'organisme ou l'association doit au préalable avoir fait l'objet d'un agrément explicite de l'OIF. La DEJ a la charge d'instruire ces projets, de les évaluer. L'arbitrage du comité de pilotage de l'OIF s'opère entre les projets, il prend la forme d'une validation, l'intervention financière éventuelle de l'OIF, prend la forme d'une subvention sur projet. L'organisme bénéficiaire s'engage à prendre en charge dans toutes ses dimensions le jeune volontaire. Une formation en ligne est déléguée à un opérateur à statut universitaire. L'ensemble du parcours est inclus dans une démarche de validation des acquis. L'objectif de montée en puissance du nouveau dispositif est de 200 en deux ans ou trois ans. Ce scénario est aisément accessible, à court terme et son impact financier peut-être limité tant les structures d'accueil ont manifesté leur capacité à accueillir davantage de volontaires et à davantage contribuer au financement du dispositif. Le rôle des représentations extérieures est renforcé. **Ce**

scénario permet des arbitrages par l'institution et préserve sa capacité d'orientation, de correction des inégalités.

La **seconde piste de refonte** combine une diversification des réponses, des dispositifs, avec un décloisonnement de la DEJ, c'est le scénario de l'élargissement et de la transversalité, il peut être envisagé soit par un regroupement des actions et des financements de la stratégie jeunesse au sein de la DEJ, soit cette direction affirme son fonctionnement transversal et coopère étroitement avec les autres directions pour identifier, dans l'existant, toutes les actions pouvant répondre aux besoins des jeunes, en favorisant, au besoin, l'évolution de certains programmes et actions. Il propose de construire un programme qui entre par le besoin de mobilité et qui déploie plusieurs modalités de réponses, à caractère national, régional, international. Dès lors les exigences d'âge et de diplôme sont ajustées en fonction de la typologie des réponses possibles. Le programme comprend le VEJ dispositif de mobilité internationale, le VSI en cours de finalisation de mobilité régionale, un dispositif de volontariat en ligne, il pourrait s'étendre à un « dispositif » jeunes entrepreneurs, jeunes créateurs, jeunes enseignants, sport et culture... Ce programme pourrait en outre comporter d'autres modalités de mobilité du type « bourse ». Il ne s'agit pas dans cette hypothèse de diversifier les réponses en puisant dans ce que la DEJ fait ou pourrait développer et dans la multiplicité des programmes et actions développées par les autres directions. De manière concrète le jeune dépose son projet en ligne auprès de la DEJ, il est instruit, s'il est recevable en regard des critères fixés, le service va construire une réponse aux besoins du jeune, en recherchant dans le programme « Mobilités » la modalité adaptée, soit un dispositif de volontariat international de l'OIF, soit d'un autre acteur (BIJ, LOGIC, France Volontaires...) soit un dispositif de mobilité régionale de type VSI, soit l'inscription à une action pilotée par une autre direction (économie, culture, enseignement..). Cette stratégie qui entre par l'engagement, le projet du jeune, suppose un développement du réseau partenarial de l'OIF, une capacité du service à analyser, évaluer les projets et à travailler dans la transversalité. Un comité technique composé de représentants des différentes directions devra venir apporter son expertise et engager sa direction sur la recevabilité du projet par rapport à ses actions. Le comité de pilotage conserve ses prérogatives actuelles. **Un tel scénario peut atteindre une cible, à terme, de 500 jeunes, son impact financier et humain sera tributaire de la capacité des différentes directions à mutualiser.**

La **troisième piste de refonte** propose un changement de paradigme en privilégiant la **coopération** avec les Etats, les gouvernements, les acteurs nationaux de volontariat, les acteurs de la société civile des pays membres auprès des représentations extérieures de l'OIF. Elle propose un modèle qui part du terrain, des acteurs locaux, des projets de volontariat et organise un séquençage entre le niveau national, régional et international. Elle s'adosse au souhait exprimé par les partenaires d'une forte déconcentration/décentralisation en s'appuyant sur le développement des initiatives des Etats et des acteurs locaux et remet au cœur la notion de projet d'engagement. Un nombre croissant d'Etats, une dizaine actuellement dans les pays du Sud, construisent leurs politiques de jeunesse, en incluant une dimension de volontariat et construisent sous

des formes variées, étatiques ou associatives, des dispositifs. Construits essentiellement sur une base nationale, ces programmes répondent bien au besoin d'engagement des jeunes mais ces derniers peinent à trouver un cadre de mobilité régionale ou internationale. L'OIF pourrait ainsi construire un programme multi-acteurs pour développer la francophonie, ses valeurs, au travers de l'engagement des jeunes, renforcer les dynamiques de coopération multilatérale. Abandonnant son rôle de gestionnaire direct de programme, l'institution affirmerait sa capacité de mise en réseau, d'organisateur de partenariats avec les acteurs existants ou en devenir. Dans cette perspective, l'OIF faciliterait la mise en réseau des agences de volontariat mais n'aurait pas à directement apporter les réponses aux besoins de mobilité par ses propres dispositifs. L'intervention financière de l'organisation concernerait les structures locales sous forme de subvention annuelle pour permettre l'accès de leurs jeunes à la mobilité régionale ou internationale, ou sous la forme d'un subventionnement pour chaque projet de mobilité régionale/internationale déposé par les acteurs locaux. En regard du potentiel de jeunes, d'un nombre d'acteurs nationaux de volontariat en croissance, l'objectif visé sur plusieurs années devrait être de 1000 à 2000 jeunes. **En le reliant aux objectifs de développement durable, ce programme multilatéral pourrait mobiliser la contribution financière d'autres opérateurs : Banque Mondiale, AFD, les coopérations belge, canadienne, française... Son ancrage local, sa visibilité pour les Etats et Gouvernements contribueraient à de plus forts engagements de chaque pays, l'OIF jouant alors un effet levier au plan budgétaire.**

1.2 Une hybridation souhaitée et souhaitable

- Un atelier de co-construction a été organisé en présence des parties prenantes du programme pour affiner les pistes de refonte. En amont de l'atelier, 17 structures ont reçu une grille d'analyse des scénarii. Leurs réponses indiquent, avant l'atelier, une inclinaison pour le scénario 3.

A l'issue de l'atelier des consensus ont été dégagés sur :

- La qualité du dispositif actuel (prise en charge et suivi du jeune notamment)
- La nécessité de réaménagements au programme actuel pour un changement d'échelle, dans un cadre économique soutenable
- Le fait qu'aucun scénario ne soit totalement à écarter
- La complémentarité/hybridité des scénarii présentés (possibilité de créer un scénario incluant des éléments des 3 propositions)
- La nécessité d'une meilleure inclusion des partenaires (hors comité de pilotage) et de la société civile
- Le fait de retenir le principe de l'intégration (mobilisation des directions de l'OIF et des acteurs de la Charte lors de la conception et de la mise en œuvre du VIF)
- L'inclusion dans les scénarii des éléments relatifs à l'accessibilité universelle (handicap) ou encore à l'élargissement du profil des bénéficiaires (solidarité, démocratisation, besoins particuliers...)

Analyse des composantes des scénarios	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Solidité et Pertinence	96	90	128
Equité et Efficacité	94,5	89,5	116,5
Cohérence	98	92	110
Faisabilité, Applicabilité	198	171	210,5

Au cours d'un second atelier de présentation, à Madame l'Administratrice de l'OIIF, ont été partagées les analyses ainsi que les trois pistes de refonte du dispositif. A l'issue de ce temps de travail plusieurs orientations ont été fixées :

- Un recentrage du programme autour des besoins exprimés par les jeunes et les Etats
- Un abandon partiel, à court terme, du scénario 3 qui paraît difficile à opérationnaliser, à ce stade, compte tenu des ressources et des ajustements nécessaires. En effet, le nouveau VIF doit être opérationnel en 2021.
- Le développement d'un scénario hybride combinant prioritairement des éléments des scénarii 1 (vivier de jeunes experts) et 2 (opérationnalisation de la transversalité).

L'atelier conduit avec les représentations externes de l'OIIF a fait émerger un vif intérêt pour le processus de refonte du VIF mais aussi une plus forte demande d'association, d'implication. Malgré la disparité, parfois, des moyens de ces unités externes, les participants souhaitent que le futur programme se construise davantage à partir des besoins des jeunes et des Etats et qu'il se diversifie, tant au niveau des publics que des domaines. En arrêtant une typologie de projets pouvant être accompagnés, la DEJ favorisera l'implication de ces unités en permettant une plus grande contextualisation des outils, des dispositifs. Ces responsables ont confirmé leur disponibilité pour mobiliser davantage de partenaires y compris au plan budgétaire, leur capacité à développer un partenariat diversifié, notamment avec les OING. L'affirmation, le développement des responsabilités de ces unités extérieures serait en cohérence avec la politique de déconcentration/décentralisation engagée par l'OIIF depuis plusieurs années mais qui tarde dans certains domaines à se concrétiser tant l'échelon central peut être rétif à accepter le transfert de responsabilités. L'argument de la faiblesse des moyens humains dévolus à ces entités externes, souvent évoqué pour justifier le statu quo, est à examiner au

cas par cas mais ces représentations externes de l'organisation peuvent être des bénéficiaires du futur programme et se positionner aussi comme des leviers efficaces de coopération.

1.3 Un scénario de synthèse

Ce scénario de synthèse propose de construire un programme qui entre par le besoin de mobilité, en mode projet, et qui déploie plusieurs modalités de réponses, à caractère national, régional, international mais aussi différents dispositifs de volontariat et différentes actions visant le renforcement des échanges et de la mobilité des jeunes. Il vise à permettre aux jeunes ressortissants des pays membres de l'OIF de réaliser leur projet d'engagement solidaire soit dans le cadre d'une mobilité soit dans le cadre d'un volontariat régional ou international. **C'est un scénario de diversification, de décloisonnement et de déconcentration.**

La diversification des réponses aux besoins des jeunes implique que les exigences d'âge et de diplôme soient ajustées en fonction de la typologie des réponses possibles. Ce scénario intègre le scénario initial N°1 en proposant que les différentes directions, les représentations extérieures fassent appel en tant que besoin à ces jeunes experts pour conduire leurs projets, leurs actions. Il répond aussi à certains objectifs du scénario initial N°3 car il est possible d'envisager l'affectation de ces jeunes experts au service de projets conduits par les représentations extérieures de l'OIF, des agences nationales de volontariat. Il est aussi possible d'envisager l'intégration à des actions conduites par les différentes directions de jeunes volontaires qui sont pris en charge par leur Etat, dans le cadre d'un volontariat national, et qui auraient besoin de réaliser une mobilité régionale ou internationale.

Ce scénario doit s'appuyer pleinement sur **la transversalité** de la stratégie jeunesse ce qui suppose d'identifier au sein de 20 programmes ayant une forte intégration de la priorité jeunesse, d'identifier et d'évaluer les actions concernant ou pouvant concerner la jeunesse en tant qu'elles constitueraient des opportunités de volontariat ou de mobilité, régionale ou internationale. Les autres directions de l'OIF doivent rendre, dans cette hypothèse, visible, explicite, la stratégie jeunesse déclinée au travers de leurs missions et programmes ce qui suppose de construire un référentiel commun d'évaluation. Aujourd'hui la stratégie jeunesse, priorité transversale, s'exprime au travers de 5 missions et de 20 programmes. Le taux d'intégration, déclaré, de cette priorité est de 73%. Dans l'hypothèse où le public jeunes (15 – 35 ans) bénéficie directement, de 20% du budget des programmes, ce sont alors 12,4 millions qui lui ont été consacrés sur 4 ans. Cet investissement budgétaire doit être regardé comme un ordre de grandeur, des données plus précises n'ayant pu être établies pour l'étude. A cette enveloppe budgétaire doit également être intégré la dépense actuelle du VIF de 813 000€ par la direction de l'éducation et de la jeunesse. La diversification des publics, des domaines visés, des types d'action peut s'inscrire dans le cadre d'un vaste **programme des échanges, des mobilités et du volontariat PEMV** construit, dans un premier temps, autour de six dispositifs :

- Volontariat Jeunes Experts (international)
- Volontariat de Solidarité Internationale (à base régionale)
- Volontariat Numérique Francophone (international)
- Volontariat Enseignement (régional ou international)
- Volontariat Sport et culture (régional ou international)
- Volontariat Jeunes en entreprise (régional ou international)

Il conviendra également de pleinement tirer les conséquences du **processus de déconcentration** engagé par l'institution. Les représentations extérieures doivent y jouer un rôle essentiel car elles connaissent les besoins, les ressources, les acteurs, les dispositifs existants dans leur périmètre géographique. Leviers de coopération, elles peuvent également être bénéficiaires du programme afin de leur permettre de renforcer leur action dans leur zone de responsabilité, de diversifier leur réseau partenarial, de coconstruire avec les Etats, avec les ONG des projets d'échange, de mobilité des jeunes.

Dans le cadre de ce scénario marqué par la diversification, la transversalité, la déconcentration, la DEJ, désormais Unité Jeunesse Sport Citoyenneté, doit affirmer son **rôle stratégique et régulateur en matière de pilotage** et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie jeunesse et doit donc être pleinement reconnue comme « **chef de file** ». Au-delà du pilotage de ses propres dispositifs, du déploiement de nouveaux programmes, la DEJ dont les missions et le positionnement dans l'organisation seront redéfinies, est appelée à jouer un rôle transversal, de coordination en interne et en externe. Cette direction doit favoriser l'évolution, voire le regroupement de certains programmes de l'institution et assurer, avec la DPE, l'évaluation de l'ensemble de la stratégie jeunesse.

PARTIE IV – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Sept principes pour une refondation

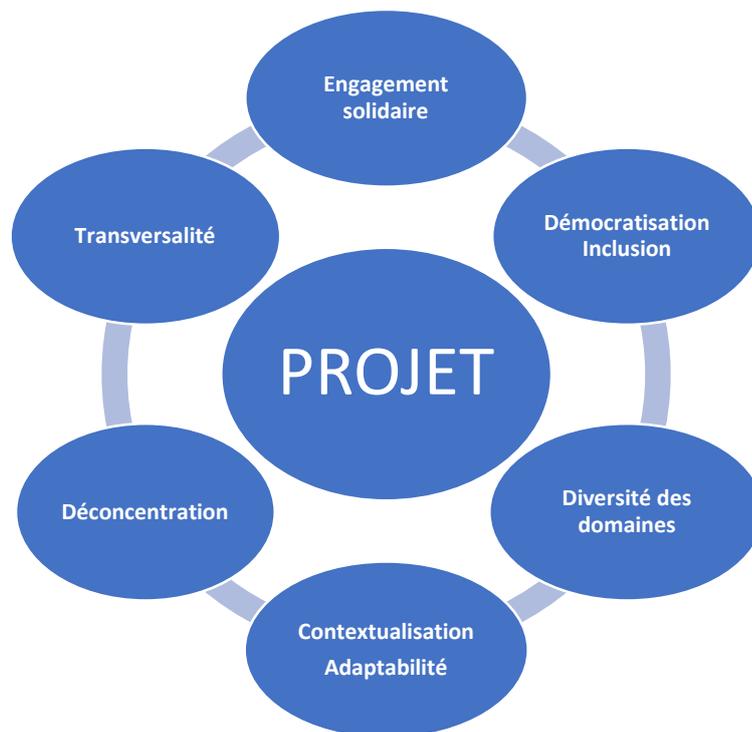
A la suite des ateliers conduits avec les acteurs et partenaires, avec les représentations externes, avec Madame l'Administratrice, le souhait d'une profonde refonte apparaît largement partagé, sur la base d'une hybridation des trois scénarii initiaux. Toutefois ce processus doit s'opérer dans le respect de dimensions « incontournables » :

Une entrée par le projet du jeune et de la structure d'accueil qui se substitue à une construction autour et à partir de seule ressource humaine.

- Une volonté plus affirmée « d'agir ensemble », de construire une **solidarité concrète**, dans le cadre d'un programme de développement multilatéral.
- La recherche d'une plus grande **démocratisation, d'une meilleure inclusion** (genre, handicap...), dans l'accès aux programmes ce par la création d'un vaste corps de volontaires de la francophonie.
- **Un mode de gestion déconcentré et partenarial** où l'institution conforte son rôle d'orientation, d'évaluation et d'appui aux acteurs et aux Etats.

Un fort renforcement de **la transversalité au sein de l'OIF**, chaque direction dans le respect de ses missions, apportant son concours, sous des formes diversifiées au développement du volontariat.

- **Une diversité** des domaines visés, une variabilité des critères d'éligibilité (âge et qualifications).
- **Une adaptabilité** temporelle, une gestion en flux plutôt qu'en cohorte, une capacité de contextualisation reconnue aux échelons déconcentrés.



2. Un ensemble de neuf recommandations opérationnelles

Recommandations dans le champ de l'évaluation :

- Construire un référentiel d'évaluation de la politique en direction des jeunes.
- Développer fortement la démarche d'évaluation en intégrant la mesure des effets des actions pour les Etats, les structures d'accueil, les jeunes.
- Construire un cadre budgétaire harmonisé permettant d'obtenir une transparence dans la mise en œuvre de la politique de jeunesse, mettre en place un dialogue de gestion avec les directions et les représentations extérieures.

Recommandations dans le champ du pilotage et de la gestion :

- Poursuivre le processus engagé de resserrement programmatique.
Réinscrire le dispositif VIF refondé dans une approche plus transversale au sein de l'OIF, dans le cadre d'une politique de mobilité

- Confier aux représentations extérieures les missions d'impulsion, d'instruction des projets, de leur gestion, de leur suivi, de la communication territoriale Redéfinir les missions de la DEJ, sa dénomination, son positionnement fonctionnel et lui conférer un rôle de « Chef de file » en matière de politique de jeunesse.
- Préparer un schéma de développement de la mobilité transversal avec les autres directions.
- Terminer le processus de déconcentration/décentralisation engagé progressivement notamment par le transfert complet de la gestion du jeune, par une modification du processus de sélection des candidatures, de sélection des postes qui doit échoir aux partenaires.
- Accroître la transparence du processus de sélection en organisant un retour, de type fiche barème, aux jeunes non retenus.
- Préserver le pouvoir de proposition du comité de pilotage et d'arbitrage financier de l'Administratrice en tant que levier d'orientations politiques légitimes.
- Doter la DEJ d'une plateforme multifonctionnelle et multiples acteurs, qui propose différentes fonctionnalités (enregistrement et publication des candidatures des jeunes; publication des projets des partenaires; espaces dédiés aux recrutements en ligne, à l'organisation d'entretiens à distance, à l'information et la documentation, espaces dédiés aux conseils, à la valorisation des actions, la mise en réseau OIF-partenaires et structures d'accueil, à la formation, au suivi et à l'évaluation).
- Transformer le régime actuel de l'indemnité versée en fin de volontariat à caractère indifférencié par un système d'aide à la réalisation d'un projet explicite dans le pays d'origine ou à une autre forme de valorisation du parcours (VAE/ AKI).

Recommandations dans le champ de l'engagement des jeunes :

- Substituer à l'approche par la gestion des ressources humaines, une dynamique de mise en projet, du jeune et de la structure d'accueil du volontaire.
- Inscrire le VIF dans une démarche de projet, de parcours, le processus de sélection pourrait englober l'analyse du projet du jeune, pour lui-même, pour son pays d'origine, et devrait inclure la notion d'engagements réciproques.
- Modifier les critères de recevabilité des candidatures des jeunes en demandant outre le CV, le dépôt d'un « préprojet » ou d'une lettre de motivation dans l'un des domaines prioritaires de la Francophonie
- Engager une vaste consultation de la jeunesse dans l'espace francophone relative à leurs perceptions, à leurs attentes. Cette consultation pourrait être conduite directement par l'institution ou être confiée à un partenaire universitaire dans le cadre de travaux de recherche.

Recommandations dans le champ du partenariat :

- La procédure d'agrément, actuellement « de fait », mérite d'être approfondie, avec l'élaboration d'un cahier des charges détaillé qui permette une évaluation, voire un retrait d'agrément.
- A très court terme, corriger par une politique volontariste les déséquilibres géographiques constatés actuellement et mettre en œuvre les préconisations du rapport de la DEJ sur le sujet.
- Engager un travail de recensement des politiques d'engagement et de volontariat dans les pays membres et identifier les acteurs quel que soit leur statut, recenser les dispositifs existants.
- Développer fortement les missions d'appui aux Etats.
- Renforcer les partenariats avec les grands opérateurs de volontariat international de la Francophonie (Belgique, Canada, France...), établir et/ou actualiser les conventions.
- Rénover la convention signée avec l'AUF dans le cadre de la redéfinition, du renforcement, des rôles et compétences dévolues aux représentations extérieures.
- Engager une concertation avec les 128 OING existantes et les associer à la refondation du dispositif.
- Renforcer les relations avec les partenaires des pays du Sud ayant mis en place des dispositifs nationaux, contractualiser le partenariat avec ces acteurs.

Recommandations dans le champ de la formation :

- Prospector puis engager des négociations pour la mise en place d'une procédure, partenariale de validation des acquis de l'expérience dans le cadre du volontariat de jeunes experts, de type diplôme d'université (voir l'expérience de l'université Lyon III).
- Pour des effectifs plus importants déployer une validation des compétences acquises par un dispositif numérique de type AKI développé en Belgique et au Canada.
- Construire au sein de la DEJ une démarche d'évaluation des missions, coconstruire avec les partenaires un référentiel commun, le numériser.
- Transformer toute la formation vers un mode distanciel
- Réserver dans la future plateforme de la DEJ un espace « Conseils » « Préparation de mission » « partage d'expériences », de valorisation des missions par la diffusion des productions des jeunes.

Recommandations dans le champ de la communication :

- Intégrer la question de la communication interne et surtout externe (Etats, gouvernements, acteurs locaux) comme critère d'éligibilité du projet.
- Confier la responsabilité de la communication vis-à-vis des Etats et gouvernements aux représentations extérieures.

- Construire au sein de l'OIF une stratégie de communication relative à la politique de jeunesse, confiée à la DEJ, en complémentarité avec la direction de la communication.
- Intégrer pleinement la dimension de communication aux responsabilités des gestionnaires de projets, en lien avec les chargés de communication.
- Intégrer dans le schéma de conception de la plateforme, les fonctionnalités permettant la valorisation des projets menés.
- Développer tous les réseaux d'échanges entre jeunes volontaires, acteurs et partenaires et créer au sein de la plateforme des espaces d'échanges à accès restreints.

Recommandations dans le champ de l'opérationnalisation

Programmation des activités

Activité 1 : diversifier les dispositifs de volontariat

- Volontariat Jeunes Experts (international)
- Volontariat de Solidarité Internationale (à base régionale)
- Volontariat Numérique Francophone (international)
- Volontariat Enseignement (régional ou international)
- Volontariat Sport et culture (régional ou international)
- Volontariat Jeunes entrepreneurs (régional ou international)

Activité 2 : recenser toutes les actions menées par les différentes directions

- Actuellement la stratégie jeunesse, priorité transversale, s'exprime au travers de 5 missions et de 20 programmes. Le taux d'intégration de cette priorité est estimé à 73%.
- Opérer le recensement de toutes les actions ouvertes à des jeunes de 21 à 32 ans, les finalités et critères d'accès (jeunes créateurs, jeunes entrepreneurs...) Identification de toutes les actions pouvant être conduites partiellement ou complètement par un jeune volontaire
- Recenser tous les partenaires actuels ou potentiels à l'échelle de l'OIF (toutes directions)

Activité 3 : déploiement de la plate-forme mobilités et volontariat de jeunesse

- Publication des offres de volontariat et des programmes de mobilité, des critères de recevabilité
- Ouverture de la plate-forme aux jeunes candidats, aux partenaires, aux représentations extérieures et dépôt des projets

Activité 4 : instruction des projets

- Analyse des projets par les services de la DEJ
- Réunion du comité de pilotage inter-directions
- Sélection des projets éligibles
- Arbitrages financiers

Activité 5 : prise en charge et déploiement des projets

- Chaque direction prend en charge le projet retenu et en assure la gestion dans le cadre de ses programmes et responsabilités.
- La DEJ assure la coordination et l'évaluation, conduit ses propres dispositifs.

Activité 6 : évaluation et communication

- Evaluation des effets internes et externes de la mission
- Réalisation d'une production numérique de valorisation
- Stratégie globale de communication par la DEJ et locale par les représentations externes

Mécanismes de mise en œuvre et modalités de mise en œuvre :

- Construction des projets par : OIF et unités externes, AUF, partenaires locaux agréés.
- Dépôt par les jeunes de leur CV et lettre de motivation.
- Instruction directe par la DEJ des projets OIF et organismes rattachés, de l'AUF.
- Instruction par les représentations externes des projets des partenaires locaux.
- Sélection prioritaire des projets par le comité de pilotage rénové : partenaires institutionnels et représentants des différentes directions de l'OIF.
- Décisions de Madame l'Administratrice.
- Publication sur la plate-forme Jeunesse de tous les projets de mobilité et de volontariat validés.
- Sélection des candidats en fonction du respect d'un cahier des charges et des critères d'éligibilité retenus par les porteurs de projets (organisation des entretiens, constitution des dossiers individuels...)
- Formations préparatoires en ligne.
- Réalisation des projets des jeunes, accompagnement par un tuteur.
- Rapport de mission numérique établi par le jeune.
- Evaluation des compétences acquises soit dans le cadre d'une VAE soit dans le cadre d'un dispositif en ligne de type AKI.
- Evaluation de la mission par les représentations externes et la DEJ
- Communication interne et externe par la structure d'accueil et par les représentations externes auprès des Etats et gouvernements.
- Valorisation du programme par la DEJ et la direction de la communication

Partenaires

- OIF
- Représentations extérieures de l'OIF
- Organismes et associations agréés
- AUF
- Agences de volontariat des Etats
- OING

Les procédures de suivi-évaluation

- Référentiel d'évaluation du projet.
- Tutorat par la structure d'accueil.
- Evaluation en ligne des compétences acquises (logiciel de type AKI/BIJ/LOGIC) ou VAE.
- Evaluation de la mission et de son impact (DEJ et structures extérieures).
- Contrôle du respect des clauses du cahier des charges par la DEJ.
- Procédure formelle d'agrément des organismes extérieurs bénéficiaires du programme

Recommandations dans le champ de la temporalité, du phasage – calendrier

Le déploiement du Programme des Echanges, des Mobilités et du Volontariat (PEMV) doit s'inscrire dans le cadre d'une programmation quadriennale. Toutefois une planification des opérations peut être préparée dans un cadre annuel.

ANNEES	Activités préparatoires	Déploiement
2020	Transformation du VIF en VJE	Janvier 2021
	Finalisation du VSI	Janvier 2021
	Evaluation interne de la stratégie Jeunesse	Second semestre 2020
	Lancement d'un appel d'offres pour la création de la plateforme Jeunesse	Janvier 2021
2021	Définition des programmes de mobilité des directions de l'OIF	Janvier 2022

	Finalisation du programme d'échanges d'enseignants	Septembre 2022
2022	Conception des dispositifs Sport, Culture, Entrepreneuriat	Janvier 2023
	Conception du dispositif de volontariat numérique	Janvier 2023

Recommandations Financières

Les seules données budgétaires mise à disposition des experts sont retracées dans le tableau ci-après. Il s'agit d'une estimation des dépenses pour l'OIF et pour les structures d'accueil sur la base d'une promotion de 55 volontaires.

	Coût total pour 55 volontaires pour 12 mois de mission		
			BUDGET DEJ
		Prise en charge des SA	
Indemnités de subsistance (*)	880 480,00 €	295 176,33 €	585 303,67 €
Indemnités d'installation et de retour et de réinsertion dans la vie professionnelle	100 000,00 €	- €	100 000,00 €
Assurance	47 500,00 €	- €	47 500,00 €
Formation	100 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
Transport	85 500,00 €	75 000,00 €	10 500,00 €
Frais de gestion (logiciels, outils ...)	20 000,00 €		20 000,00 €
TOTAL sur un an	1 233 480,00 €	420 176,33 €	813 303,67 €

Il est possible d'estimer que le coût moyen par volontaire est de 14 596 euros (€) en 2020. En prenant en compte les charges assumées par les structures d'accueil le budget moyen par volontaire s'établit à 22 426€.

La répartition actuelle est donc de 2/3 pour l'OIF et 1/3 pour les structures d'accueil. Dans le cadre du nouveau programme de nombreux postes de dépenses seront à réexaminer avec le transfert total des indemnités de subsistance et du transport, la suppression de l'indemnité de retour, la transformation de la formation en mode distanciel.

Dans ce nouveau schéma l'OIF procède à l'octroi de subventions à des organismes agréés, délègue la formation à un opérateur. La question de la gestion directe de l'assurance des bénéficiaires devra être tranchée par l'institution.

Dès lors, une enveloppe approximative comprise entre 750 000 et 770 000€ pourrait venir abonder une enveloppe budgétaire dédiée à l'octroi de subventions aux projets retenus

par le comité de pilotage. Sur la base d'un montant moyen peut être estimé, pour une enveloppe de 750 000€, le nombre de projets « subventionnables » annuellement :

Montant moyen de subvention	2500€	5000€	7500€	10 000€
Nombre de projets « subventionnables »	300	150	100	75

Cette simulation ne prend pas en compte les dépenses budgétaires actuellement assumées par les autres directions, qui concernent la jeunesse et des dispositifs de mobilité ou de volontariat. Ces données ne sont pas actuellement disponibles.

2. Conclusion

Cette évaluation dite externe a, de fait, été largement « internalisée » par les responsables de l'OIF, par les membres du comité de pilotage de l'étude. Les différents rapports, déclinés en quatre livrables, se sont continuellement enrichis des analyses, suggestions, apports de chacun. La transparence dans la transmission des données, la qualité des échanges ont contribué à nouer une relation de confiance où les évaluateurs se muient parfois en accompagnateurs, en révélateurs d'une réflexion déjà amplement en cours dans l'institution.

Les termes de référence assignaient une forte dimension prospective à cette étude. Des pistes de refonte ont été proposées et un scénario de synthèse élaboré. Si les fiches-projets correspondantes ont été construites et transmises, un important travail interne d'opérationnalisation reste à effectuer.

La récente transformation de la DEJ en Unité Jeunesse Sport et Citoyenneté, son rattachement direct auprès de l'Administratrice est un acte fort, propice au développement du travail en commun de toutes les directions, d'un renforcement des coopérations avec les représentations extérieures de l'institution, avec les partenaires.

Pour progresser dans l'objectif de refondation et de changement d'échelle, l'institution devra opérer clairement un choix entre un programme qui cible une partie de la jeunesse ou un programme qui intègre des jeunes plus diversifiés, entre mode d'intervention public en faveur des priorités de la Francophonie, du développement solidaire et gestion de ressources humaines. La diversification des financements pour accompagner le changement d'échelle attendu sera bien évidemment nécessaire, la déconcentration du programme le facilitera, mais c'est d'abord en interne que peuvent être mobilisées des ressources, humaines et financières.

LISTE DES SIGLES (TABLE DES ACRONYMES)

AFD : Agence Française de Développement

AUF : Agence Universitaire de la francophonie

BIJ : Bureau International Jeunesse

DEJ : Direction Education et Jeunesse

ETP : Equivalent Temps Plein

GRH : Gestion de Ressources Humaines

LOJIC : Les Offices jeunesse internationaux du Québec

OIF : Organisation International de la Francophonie

OING : Organisation Internationale Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PEMV : Programme des Echanges, des Mobilités et du Volontariat

SVI : Service Volontaire International

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

VIF : Volontariat International Francophone

ANNEXE : SCHEMA SYNTHETIQUE DU SCENARIO DE REFONTE

