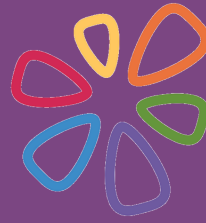




Co-funded by
the European Union



INCLUDATE
Educating for Inclusion

Résumé général et évaluation des cinq plans d'action locaux





1. INTRODUCTION

Ce rapport résume cinq plans d'action locaux et présente les résultats de leur évaluation. Les plans d'action locaux [ci-après également appelés LAP ou stratégies] ont été préparés dans le cadre du partenariat stratégique Erasmus+ "INCLUDATE - Éduquer pour l'inclusion" [2021-1-DE02-KA220-ADU000035355].

Les plans d'action locaux sont des stratégies écrites pour des communautés et des villes plus inclusives, créées sur la base des besoins et des problèmes mis en évidence par des personnes ayant une expérience de l'immigration. L'un de ces plans a été mené par une municipalité (Gdynia) et quatre par des ONG locales et des organisations de migrants (Copenhague, Palerme, Budapest et Berlin). Produire et mettre en œuvre 5 stratégies et plans d'action locaux compatibles avec les besoins des communautés locales, des associations de migrants et des municipalités a été l'un des principaux résultats du projet INCLUDATE et le plus important en ce qui concerne le troisième work package (WP3). Il convient de noter que le cycle du projet INCLUDATE était organisé autour de 5 modules de travail, chacun d'entre eux conduisant à des résultats spécifiques. L'un des work packages, le WP3, coordonné par MOPS Gdynia avec le soutien du Polnischer Sozialrat e.V. de Berlin, se concentrait sur les processus d'élaboration de stratégies. Ce WP comprenait des activités telles que la recherche et l'échange de méthodes et de bonnes pratiques, ainsi que la formation à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies. Parallèlement, les stratégies locales ont intégré toutes les méthodes et besoins identifiés durant le deuxième Work Package, notamment la cartographie communautaire, les rapports, et les événements de discussion sur 'Qu'est ce que le changement?' organisés et animés par les partenaires du projet au sein de leurs communautés locales. L'objectif de cette pratique était de découvrir les résultats d'apprentissage de la formation, mais aussi de fournir un soutien pratique à tous les partenaires pour créer un document stratégique qu'ils pourront présenter et négocier à l'avenir avec leurs partenaires locaux et leurs communautés.

Ce rapport découle directement des objectifs du projet INCLUDATE (cf. : Candidature, Détails des résultats du projet 2, p. 68) selon lesquelles les 5 stratégies seront accompagnées d'un résumé général et d'une évaluation, présentant, entre autres, le contexte général de la préparation des stratégies, les résultats d'apprentissage et la transférabilité de la pratique. En plus de coordonner le travail des partenaires, MOPS, en tant que chef de file du WP3, a également mené une recherche-action visant à analyser et évaluer le processus d'élaboration des stratégies. Ce rapport présente, en plus du résumé général et de l'évaluation des stratégies, les résultats de cette analyse.

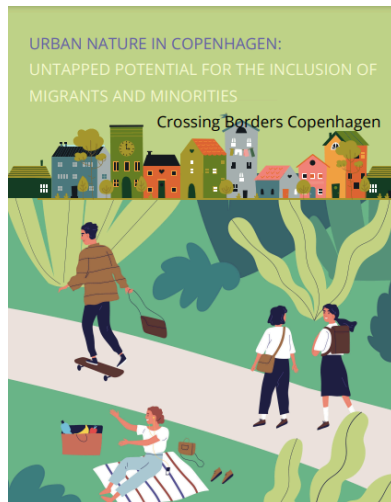
L'évaluation est effectuée après l'achèvement d'un programme, d'un projet ou d'une activité. Dans ce contexte, l'objet de l'évaluation comprend ces cinq plans d'action locaux, qui sont les résultats finaux de l'atelier 3 du projet INCLUDATE. L'objectif de cette évaluation est donc de mesurer l'efficacité et l'efficacité du processus, en comparant la mise en œuvre des activités au plan prévu et aux résultats obtenus. Dans le cadre de l'évaluation, une approche de triangulation méthodologique a été adoptée. Cela signifie l'utilisation simultanée de diverses méthodes et techniques de recherche complémentaires et vérifiables. Les méthodes qualitatives telles que la recherche documentaire et les entretiens de groupe ont été employées. En outre, la triangulation des sources d'information a été appliquée, ce qui implique la diversification et l'augmentation des sources d'information à l'intérieur des mêmes méthodes. Par exemple, l'analyse documentaire a inclus spécifiquement cinq plans d'action locaux et des modèles développés pour le WP3, tandis que des entretiens de groupe ont été réalisés lors des formations avec les partenaires impliquées dans le projet.

Le résumé général et l'évaluation des cinq Plans d'Action Locaux ont été menés par le Centre Municipal de Protection Sociale de Gdynia [PL : Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Gdyni, MOPS Gdynia].



RÉSUMÉ GÉNÉRAL DES CINQ PLANS D'ACTION LOCAUX

Cette section présente les résumés de cinq plans d'action locaux élaborés dans le cadre du work package 3 du projet INCLUDATE par les cinq organisations partenaires, à savoir (par ordre alphabétique) : Crossing Borders, Konkav, MOPS, Per Esemplio et Polnischer Sozialrat. Les résumés généraux ont été préparés selon le même schéma, en commençant par présenter l'objectif principal, le contexte de préparation et le contenu des chapitres suivants.



“LA NATURE URBAINE À COPENHAGUE : UN POTENTIEL INEXPLOITÉ POUR L'INCLUSION DES MIGRANTS ET DES MINORITÉS”

CROSSING BORDERS, COPENHAGEN (DANEMARK)

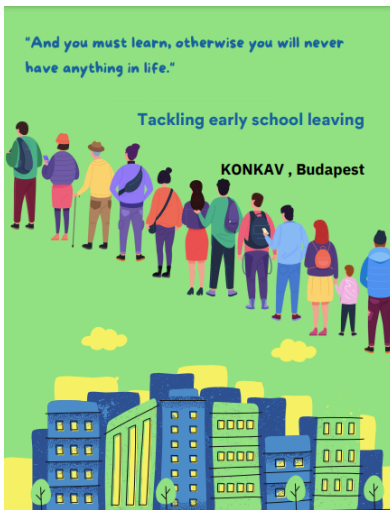
Le Plan d'action présente une stratégie pour utiliser la nature urbaine de Copenhague comme médiateur pour l'inclusion des migrants et des membres des minorités. Le plan, divisé en quatre chapitres, est basé sur les connaissances acquises dans le cadre du projet Includate, et utilise la position de Copenhague en tant que leader mondial dans le domaine de la durabilité et des initiatives vertes comme plateforme pour intégrer les considérations environnementales dans les efforts d'inclusion sociale. L'introduction du plan présente non seulement une analyse démographique complète des communautés de migrants, mais aussi une analyse du rôle de la nature urbaine et de son impact sur les

migrants et les membres des minorités à Copenhague, ainsi que leur potentiel. Ceci est conforme aux hypothèses d'une politique urbaine à long terme. L'accent mis sur la création et la préservation des espaces verts peut être observé dans l'aménagement urbain de Copenhague, y compris le Five Finger Plan - un plan stratégique de développement urbain introduit dans les années 1940 - ainsi que d'autres décisions gouvernementales déjà mises en œuvre et outils ou cadres stratégiques, également présentés dans l'introduction.

Le premier chapitre, consacré à l'analyse des besoins, explore les besoins multifacettes, les défis et les obstacles structurels auxquels font face à la fois les nouveaux arrivants (en particulier les migrants) et les membres des minorités à Copenhague (migrants de deuxième génération et minorités non-UE) dans leur quête d'inclusion sociale et d'intégration au Danemark. La dernière section comprend une analyse approfondie de la façon dont la nature urbaine de Copenhague peut répondre aux besoins des groupes mentionnés ci-dessus.

Dans un deuxième chapitre, la stratégie est décomposée en trois objectifs, pour lesquels 12 étapes ont été définies, visant à répondre aux besoins des migrants et des membres des minorités à Copenhague tout en utilisant la nature urbaine comme arène d'inclusion et d'intégration. Ils visent à sensibiliser aux initiatives basées sur la nature à Copenhague, à les rendre plus inclusives et à développer de nouvelles initiatives. Chaque objectif comprend à la fois une description de son objectif et la manière dont il répond aux besoins des migrants et des membres des minorités de Copenhague. L'implémentation du plan, détaillée dans un troisième chapitre, implique 13 étapes clés et considérations incluant, entre autres, des évaluations de coûts et de risques, des collaborations potentielles, l'engagement des réseaux d'acteurs, la collecte de ressources et la collecte de fonds, ainsi que la diffusion et l'évaluation. L'implémentation des trois premiers objectifs était planifiée pour une période minimale de quatre ans, en mettant l'accent sur leur nature intemporelle et durable. Le Plan représente une approche holistique pour favoriser l'intégration, l'inclusivité et la durabilité à Copenhague, et dans le dernier chapitre, met en avant les qualités bénéfiques de la nature urbaine en tant que ressource précieuse pour l'inclusion et le bien-être des communautés de migrants et des minorités.

Télécharger la version complète [ICI](#)



“LUTTER CONTRE L'ABANDON SCOLAIRE PRÉMATURÉ”

KONKAV, BUDAPEST (HONGRIE)

Le Plan d'action vise à aborder le taux de décrochage scolaire précoce, principalement au sein de la communauté Rom, ce qui constitue un problème social significatif dans le district de Ferencváros à Budapest, Hongrie. Ce Plan d'action, divisé en trois chapitres principaux et référencé comme un quatrième, est le résultat de recherches approfondies et d'observations issues de la cartographie communautaire, de rapports, d'une série d'entretiens avec des éducateurs, des étudiants, des parents, des travailleurs sociaux, des leaders communautaires, ainsi que de la collecte systématique de bonnes pratiques provenant de diverses sources, y compris des institutions éducatives, des organisations communautaires et des agences gouvernementales. En impliquant et en sécurisant le

soutien de divers intervenants, l'objectif principal du plan est d'initier un dialogue, de favoriser la collaboration et de cultiver des partenariats qui fourniront les ressources, l'expertise et le soutien nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et créer un impact positif durable.

Les deux premiers chapitres tentent de définir le problème du décrochage scolaire précoce en passant en revue la littérature pertinente, en identifiant les indicateurs les plus significatifs et en analysant les principaux facteurs qui conduisent à l'abandon scolaire dans les établissements éducatifs, tout en examinant les institutions locales et les organisations considérées comme des parties prenantes pouvant influencer le problème défini. Pour approfondir la compréhension du problème et explorer sa pertinence locale, une section présente intégralement les résultats d'entretiens semi-structurés menés avec des intervenants locaux et des professionnels, basés sur quatre critères : environnement de soutien à domicile, environnement de soutien à l'école, relation école-maison, environnements scolaires et méthodologies. Les entretiens ont permis d'identifier les problèmes centraux et les facteurs de risque liés au décrochage scolaire précoce, listés à la fin de la section.

Pour répondre aux taux de décrochage scolaire précoce et englober des interventions ciblées, le Plan d'action - dans son troisième chapitre - décrit en détail trois solutions clés telles que : des programmes de mentorat, des ateliers de pratique restaurative et une supervision pour les enseignants. Le plan précise les moyens de mettre en œuvre les solutions indiquées, en mettant l'accent sur le fait que certaines pourraient être lancées immédiatement sous forme de programmes pilotes au niveau local, en utilisant les ressources et les capacités existantes, et avec la participation ou le soutien d'organisations locales et du gouvernement local, mais que d'autres nécessitent des ressources financières et humaines supplémentaires, ainsi qu'une collaboration accrue entre le secteur civil et le système éducatif pour répondre à l'importante problématique des taux de décrochage scolaire précoce.

Télécharger la version complète [ICI](#).



SOCIAL SUPPORT PROGRAMME
FOR IMMIGRANTS RESIDING IN GDYNIA

FOR YEARS 2024-2026



PROGRAMME D'AIDE SOCIALE POUR LES IMMIGRANTS RÉSIDANT À GDYNIA, POUR LES ANNÉES 2024-2026

MOPS GDYNIA, GDYNIA (POLOGNE)

Ce Plan d'action a pour objectif de renforcer l'adaptabilité et la résilience communautaire face à la crise des réfugiés et à l'afflux important de migrants à Gdynia à la suite du conflit armé en Ukraine. Structuré en trois chapitres, il résulte du travail d'un groupe pluridisciplinaire incluant des représentants des principaux acteurs urbains engagés quotidiennement dans le soutien aux personnes ayant une expérience migratoire. Les conclusions du diagnostic sont basées à la fois sur des recherches documentaires et sur les informations fournies par les principaux intervenants lors de réunions structurées et d'entretiens avec des experts. Elles intègrent également les opinions recueillies lors des ateliers de cartographie communautaire et des rapports des représentants de la communauté migrante de Gdynia.

Le premier chapitre d'analyse présente à la fois des données sur l'ampleur de la migration à Gdynia et les ressources disponibles ainsi que sur les institutions municipales dédiées au soutien des migrants. La section se conclut par une liste détaillée des principaux défis et obstacles auxquels font face les individus et les familles ayant vécu une migration, tels que définis par les principaux intervenants et les représentants de la communauté migrante. La description des défis diagnostiqués est structurée autour de plusieurs domaines thématiques : administration et coopération, régulations formelles et légales, communication, emploi, logement, éducation, recherche et analyse. Ces défis identifiés servent de base aux objectifs stratégiques prioritaires et aux actions définies.

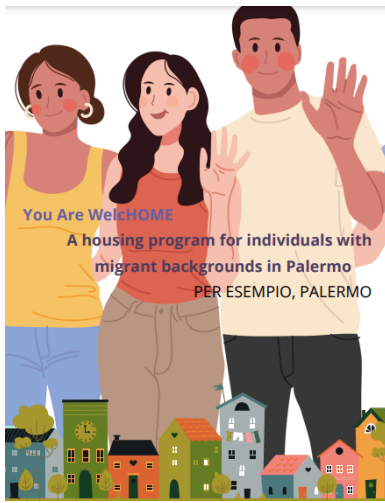
Le deuxième chapitre stratégique expose trois objectifs principaux accompagnés de 16 actions prévues, visant à renforcer l'harmonisation des activités et des services municipaux, à améliorer l'accès aux services urbains et aux offres de soutien, ainsi qu'à approfondir la compréhension des nouveaux résidents de Gdynia et des phénomènes migratoires. Chaque objectif est détaillé avec les résultats attendus des actions planifiées. Le dernier chapitre décrit le processus de mise en œuvre, incluant les phases définies, les sources de financement, la méthode et la fréquence de surveillance, ainsi que les principaux responsables de la mise en œuvre. Le format et le concept du Plan d'action sont semi-ouverts - il s'agit d'une proposition pour une participation future à l'amélioration et à la planification des activités dans le cadre de la politique municipale d'inclusion sociale des personnes issues de milieux migrants.

Télécharger la version complète [ICI](#).



**„YOU ARE WELC(h)OME (Vous êtes les bienvenus).
PROGRAMME DE LOGEMENT POUR LES PERSONNES
ISSUES DE L'IMMIGRATION À PALERME”**

PER ESEMPIO, PALERMO (ITALIE)



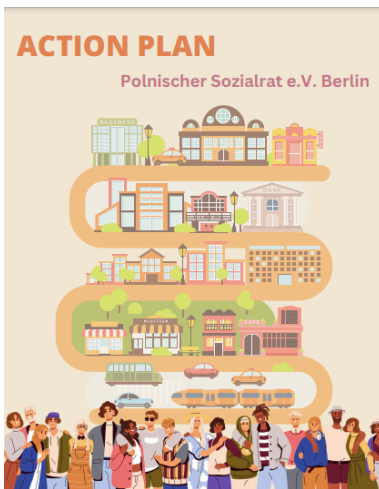
Le programme préliminaire de deux ans est axé sur garantir un accès équitable au logement en raison des besoins liés au logement des migrants confrontés à la discrimination raciale en Italie. Le Plan d'action, divisé en trois chapitres, représente les efforts collaboratifs d'un groupe multidisciplinaire de parties prenantes clés engagées dans le soutien aux personnes ayant vécu la migration. Les conclusions reposent à la fois sur des recherches documentaires et sur les informations recueillies auprès des intervenants locaux lors des ateliers de cartographie communautaire et de reporting,

ainsi que des groupes de discussion dédiés.

Le premier chapitre d'analyse propose une analyse démographique et contextuelle exhaustive des communautés de migrants à Palerme, en Italie. Il met en lumière les besoins identifiés au sein de ces communautés, fournissant des perspectives sur leurs défis spécifiques et leurs besoins prédominants tels que l'accès au logement, aux services publics, au marché du travail et à l'éducation. L'évaluation approfondie des besoins révèle et décrit les problèmes pressants liés aux pénuries d'options de logement adaptées, à la disponibilité limitée de logements sociaux, à la surpopulation et aux pratiques discriminatoires rencontrées par les individus vivant la migration sur le marché du logement. Le racisme et la xénophobie posent, profilage racial, prix de location plus élevés, attitude spéculative des propriétaires et refus de louer en fonction de l'ethnicité ou du statut légal, sans-abrisme, vulnérabilité et difficultés de logement, perceptions publiques négatives et stéréotypes, traitement discriminatoire par les propriétaires, voisins et communautés locales – contribuent aux inégalités en matière de logement à Palerme et en Italie, impactant l'accès des migrants à un logement adapté et sécurisé.

Pour répondre à ces besoins et défis, le Plan d'action – dans le deuxième chapitre stratégique – énonce trois objectifs clés et 15 actions spécifiques, fournissant une feuille de route complète pour adresser les besoins identifiés en matière de logement et combattre la discrimination raciale contre les migrants en Italie. Les résultats attendus pour tous les objectifs ont été identifiés et divisés en deux groupes principaux cibles : les personnes d'origine migratoire et les parties prenantes (organisations à but non lucratif, institutions locales et communautés locales). Le dernier chapitre décrit la mise en œuvre du plan d'action avec six phases définies pour promouvoir des pratiques de logement inclusives et humanitaires à Palerme et en Italie.

Télécharger la version complète [ICI](#).



“PLAN D’ACTION”

POLNISCHER SOZIALRAT E.V. BERLIN (ALLEMAGNE)

Ce Plan d'action de trois ans vise à accroître l'intégration des ressortissants de l'UE dans les mécanismes existants de la société civile à Berlin. Bien que le plan d'action soit principalement axé sur les communautés d'Europe de l'Est à Berlin issues de Pologne, de Hongrie et de Roumanie, sa mise en œuvre profitera également aux autres communautés migrantes et à la société allemande dans son ensemble. Le Plan d'action, divisé en trois chapitres principaux et une bibliographie comme quatrième partie, est le résultat d'une coopération synergique de trois associations des ressortissants d'Europe de l'Est, basées à Berlin : le Conseil social polonais

[Polnischer Sozialrat], l'Ambassade libre hongroise [Freie Ungarische Botschaft] et la Diaspora civique roumaine [Diaspora Civica Berlin], qui ont formé un réseau informel appelé "East-Alliance" [Ostallianz]. Basé sur le projet financé par Berlin "Interkulturelle Anlauf- und Beratungsstelle für Migrantinnen" [Centre de contact et de conseil interculturel pour les migrantes] et le projet Includate, le plan a été élaboré de manière démocratique, participative et inclusive en utilisant la cartographie communautaire, les ateliers dédiés et les sessions de remue-méninges qui ont fourni la base théorique nécessaire et les contributions.

Dans le premier chapitre d'analyse, des exemples de préjugés contre les communautés d'Europe de l'Est ont été identifiés et divisés en deux principales catégories : structurelles et sociétales. Les premières comprenaient, entre autres : la bureaucratie allemande, des processus administratifs obsolètes, inadaptés et dépassés, le manque de représentation adéquate et d'entités de lobbying pour les intérêts des communautés d'Europe de l'Est au plus haut niveau de l'administration européenne, et le manque d'espaces physiques où ces communautés peuvent se réunir à des fins sociales, communales ou même culturelles. Comme souligné, certains de ces problèmes nécessitent des réformes en retard au niveau fédéral ou exigent la coopération de l'Union entière. En même temps, les obstacles sociétaux ont été énumérés, tels que les discriminations cachées et occasionnelles ou le racisme, les préjugés des employeurs et des propriétaires, les différences culturelles ou la disparité significative entre la "Willkommenskultur" (culture de bienvenue) proclamée par le gouvernement et les attitudes réelles des autochtones.

Pour établir un réseau compétent et fiable de citoyens de l'UE à Berlin, capable de réagir rapidement et de fournir des analyses approfondies dans son domaine d'activité, qui est l'objectif principal du plan, des recommandations de base ont été identifiées dans le deuxième chapitre et regroupées en trois objectifs principaux, pour lesquels 11 actions nécessaires ont été assignées, en mettant l'accent sur l'établissement d'un espace de dialogue avec les communautés d'Europe de l'Est, la suppression des obstacles structurels et l'autonomisation individuelle. La mise en œuvre du Plan d'action, comme indiqué dans le dernier chapitre, est déjà en cours et son premier résultat tangible a été le lancement de "East-Alliance". La mise en œuvre du plan prévoit l'expansion du groupe informel avec des membres d'autres communautés d'Europe de l'Est et l'utilisation des ressources disponibles et du potentiel des organisations créant l'Alliance, avec une co-implémentation et une co-organisation des activités pour articuler efficacement les intérêts des communautés d'Europe de l'Est et pour les faire prendre en compte par la politique et l'administration à Berlin.

Télécharger la version complète [ICI](#).



3. CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ÉLABORATION DE CINQ PLANS D'ACTION LOCAUX

Cette section présente le contexte général de la préparation de cinq plans d'action locaux, qui comprend le contexte participatif, factuel, temporel, méthodologique et d'utilisation. La section inclut également un compte rendu des résultats de la recherche-action visant à analyser et évaluer le processus de développement de la stratégie, mis en œuvre dans le cadre du Work Package 3 du projet INCLUDATE.

CONTEXTE PARTICIPATIF

Dans le cadre du projet INCLUDATE, cinq stratégies et plans d'action locaux ont été préparés, dont un par la municipalité de Gdynia (Pologne) et quatre par des organisations non gouvernementales : Crossing Borders de Copenhague (Danemark), Konkav de Budapest (Hongrie), Per Esemplio de Palerme (Italie) et Polnischer Sozialrat de Berlin (Allemagne). Les deux autres organisations partenaires (CRN de Berlin, Allemagne et Alda de Strasbourg, France), conformément à la description du projet, n'étaient pas obligées de développer ce type de plans. **La participation et la représentation des entités impliquées dans le développement et la mise en œuvre des initiatives prévues peuvent être qualifiées de diverses.** Il s'agit d'entités ayant un statut formel et juridique différent (institutions publiques ou organisations non gouvernementales), ou provenant de différentes régions (culturelles, politiques ou économiques) de l'Union européenne. Grâce à la première étape (**LIRE PLUS**), la reconnaissance de l'expérience antérieure des partenaires du projet dans la mise en œuvre de processus de planification stratégique a permis d'identifier des points de convergence, notamment le constat suivant : **bien que la plupart du temps il n'y ait pas d'exigences légales contraignant les partenaires à rédiger des plans d'action, ils le font néanmoins dans leur pratique quotidienne.** Cela signifie, d'une part, que chaque partenaire avait déjà une expérience dans le travail de planification (et le nombre de plans d'actions ainsi que les sujets couverts par leurs plans d'actions déjà rédigés étaient vastes) et, d'autre part, que malgré l'absence de normes formelles (par exemple, la législation centrale ou locale), la plupart des partenaires avaient des normes informelles et les utilisaient dans leur processus de planification stratégique et la rédaction de ces documents. En outre, **la plupart des partenaires ont pu identifier des bonnes pratiques et des modèles d'action plan susceptibles de servir de référence** (cf. : **LIRE PLUS**, p. 7-16). Ainsi, tous les participants impliqués dans l'élaboration des plans d'action locaux peuvent être considérés comme ayant de l'expérience dans la pratique de la planification stratégique et de l'action en faveur de l'inclusion sociale des migrants. Ce qui a constitué un bon point de départ pour lancer les travaux dans le cadre du Work Package 3.

CONTEXTE FACTUEL

En général, les cinq stratégies et plans d'action locaux sont centrés sur l'inclusion sociale des personnes issues de l'immigration. **Toutefois, des différences sont observées dans la manière dont le groupe cible est défini et dans les domaines d'activités stratégiques prévues.** Trois plans d'action locaux (MOPS Gdynia, Per Esemplio, Crossing Borders) ont été développés pour adresser les besoins des résidents issus de l'immigration en tant que groupe social général, tandis que les deux autres plans étaient spécifiquement orientés vers des groupes de migrants particuliers (citoyens de l'UE de l'Est à Berlin, notamment de Pologne, de Hongrie et de Roumanie pour le plan du Polnischer Sozialrat, et la communauté rom pour le plan du Konkav). De même, les domaines d'activités stratégiques envisagés étaient diversifiés : le LAP "Crossing Borders" met l'accent sur l'utilisation de la nature urbaine de Copenhague comme médiateur pour l'inclusion des migrants et des membres des minorités, tandis que le LAP "Konkav" se concentre sur le taux d'abandon scolaire précoce. Le LAP "MOPS" vise à renforcer la capacité d'adaptation et la résilience de la communauté face à la crise des réfugiés, tandis que le LAP "Per Esemplio" répond aux besoins en logement des migrants confrontés à la discrimination raciale. Enfin, le LAP "Polnischer Sozialrat" cherche à intégrer les ressortissants de l'UE dans les mécanismes existants de la société civile à Berlin. Ces différences découlent des activités clés des partenaires du projet, de leur expérience ainsi que des résultats du projet tels que la cartographie des communautés et les rapports. C'est pourquoi ces plans d'action locaux sont cohérents avec les besoins spécifiques des communautés locales, des associations d'immigrés et des municipalités impliquées.



Dans ce cadre, il est également important de noter qu'il existe un consensus parmi les partenaires du projet sur la définition et l'objectif d'une stratégie. Selon cette compréhension partagée, une stratégie est définie comme un plan ou une approche à long terme et globale qui identifie et décrit la situation actuelle, définit les défis ou problèmes spécifiques, et établit un état futur désiré ou un changement à atteindre. Elle inclut également la formulation d'objectifs précis ou d'une série d'objectifs et de tâches nécessaires pour effectuer ce changement. En outre, une stratégie offre une orientation claire pour les actions à entreprendre par divers acteurs tels que les parties prenantes, les décideurs politiques et les communautés concernées, tout en guidant la mise en œuvre de plans correspondants.

Les fonctions essentielles de la stratégie incluent notamment la définition d'une orientation, l'harmonisation, la création d'un contexte, et son rôle en tant qu'outil éducatif (cf. : [LIRE PLUS](#), p. 3-4). Parallèlement, les partenaires du projet ont clarifié la relation entre les divers types de documents de planification (programmes, projets, plans d'action, etc.) et leur interconnexion. **Identifier les liens entre les divers types de documents de planification constituait une étape critique pour établir une compréhension commune du processus de planification et de sa mise en œuvre.** L'analyse principale révèle que les partenaires définissent les différents types de documents de planification de manière similaire, bien que parfois avec des terminologies différentes. En résumé, ces relations peuvent être comparées à une structure pyramidale inversée où chaque niveau varie en détail et en objectif :

- Le premier niveau (appelé "stratégies" ou "programmes" par les partenaires) représente le document le plus élevé et le plus important du processus de planification, fournissant un cadre stratégique de haut niveau pour l'action. Il peut inclure plusieurs projets et initiatives différents, traitant de questions générales sans entrer dans les détails spécifiques, et abordant des horizons généraux de changement et un contexte large pour les facteurs de changement à long terme.
- Le deuxième niveau ("programmes", "plans d'action" ou "projets") se concentre sur des parties substantielles de la stratégie, offrant un niveau de détail plus élevé.
- Le troisième niveau ("projets" ou "plans d'action") représente la planification la plus spécifique, détaillant des sujets particuliers, des groupes cibles spécifiques, ou des étapes précises pour atteindre des objectifs définis.

Selon cette classification, quatre plans d'action (MOPS Gdynia, Polnischer Sozialrat, Per Esempio, Crossing Borders) se situent au deuxième niveau, tandis que celui de Konkav se situe au troisième niveau.

CONTEXTE TEMPOREL

La préparation des LAP a suivi le plan méthodologique détaillé décrit dans la section suivante, lancé au cours du dernier trimestre de 2022 et exécuté au cours des mois suivants. En décembre 2023, lors de la réunion transnationale du projet à Strasbourg, les premières versions des LAP ont été soumises et examinées, avec leurs versions finales achevées en février 2024. **La préparation des LAP a été élaborée conformément au calendrier du projet INCLUDATE.**

CONTEXTE MÉTHODOLOGIQUE

Les cinq LAP sont le fruit d'un processus rigoureusement planifié, exécuté dans le cadre du projet INCLUDATE et impliquant activement les principales parties prenantes, y compris des représentants de la communauté des migrants.

Dans le cadre d'une recherche-action visant à analyser et évaluer le processus d'élaboration de la stratégie, MOPS a développé un concept de matrice de processus de travail. Cette matrice identifie et décrit cinq étapes clés du processus de stratégie et de planification ([LIRE PLUS](#)). Structuré sous forme de questionnaire analytique, cet outil propose des activités spécifiques aux organisations partenaires engagées dans le projet. Son objectif est de favoriser une réflexion interdisciplinaire sur la planification stratégique, couvrant : la conceptualisation du processus (étape 1), l'analyse des défis, obstacles et atouts (étape 2), la définition des objectifs, tâches et activités (étapes 3-4), et enfin, la mise en œuvre (étape 5). La matrice a été élaborée au cours du dernier trimestre de 2022 et présentée en détail aux partenaires du projet lors de réunions en ligne ainsi qu'en personne, notamment lors de la TPM à Copenhague en octobre 2022 et lors de la formation (LTTA) à Palerme en juin 2023. En outre, trois modèles ont été élaborés sous la forme de questionnaires comprenant chacun huit questions, en lien étroit avec la matrice pour servir de guides détaillés et d'outils d'assistance (cf. : [TEMPLATE 1](#), [TEMPLATE 2](#), [TEMPLATE 3](#)). L'objectif de ces modèles était double : (1) faciliter la réflexion sur le processus de planification en mettant en lumière l'expérience des participants et leur perception des enjeux spécifiques, servant ainsi de phase préliminaire à l'élaboration des LAP et à d'éventuels développements ultérieurs, comme l'utilisation d'un arbre à problèmes ou d'autres méthodologies ; (2) initier le processus de planification, de mise en réseau et de participation au sein des communautés locales. Il était prévu que chaque modèle soit complété avec une large participation des principales parties



prenantes, des collègues et d'autres intervenants, afin de recueillir un aperçu pratique des expériences en matière de planification. À partir du premier modèle, un rapport de synthèse a été rédigé (LIRE PLUS), présenté et discuté lors du LTTA à Palerme, en Italie. Cela visait non seulement à établir une compréhension commune du processus de planification, mais aussi à formuler des propositions pour les prochaines étapes de sa mise en œuvre. Les outils et actions suggérés étaient conçus pour suivre le processus et adapter les capacités des partenaires du projet INCLUDATE aux conditions et aux besoins actuels. Au début de l'année 2023, la phase de planification stratégique a été lancée, utilisant la méthode de construction d'arbres à problèmes et à objectifs basée sur l'approche du cadre logique (LIRE PLUS). Cette méthode faisait également partie d'une recherche-action visant à analyser et évaluer le processus d'élaboration de la stratégie. Un cadre théorique a été développé pour adapter cette méthode à un projet (formation quasi-professionnelle, scénario d'atelier) et a été testé lors d'un atelier avec un groupe de travailleurs sociaux, enrichissant ainsi le matériel développé avec de nouveaux contenus (LIRE PLUS).

Pendant le LTTA à Palerme, en Italie, en juin 2023, des ateliers ont été organisés sur la création d'arbres à problèmes et à objectifs, réunissant des représentants des organisations partenaires du projet INCLUDATE (LIRE PLUS). Auparavant, les partenaires avaient également participé à une formation sur la cartographie communautaire et les rapports communautaires. Ces deux approches, combinées dans le cadre du Work Package 2 du consortium INCLUDATE, exploitent les avantages de la narration ouverte et inclusive avec la puissance de visualisation de la cartographie communautaire pour recueillir des informations sur les expériences des résidents migrants. Les partenaires ont mis en place ces ateliers dans leurs communautés locales, où chaque session a permis d'identifier les besoins et les perspectives des communautés de migrants. Ces discussions ont porté sur les défis majeurs rencontrés dans la vie quotidienne des migrants, notamment dans les domaines tels que l'éducation, le logement, les services publics et privés, ainsi que l'administration locale. Le point culminant a été l'organisation d'un événement "Conversation Of Change" qui, avec la cartographie communautaire et les rapports, a fourni une base pour un dialogue plus large entre les différentes parties prenantes (c'est-à-dire la communauté des migrants, les professionnels et les décideurs locaux) sur l'évaluation des besoins et les changements souhaités dans le système local d'aide aux migrants.

Dans le cadre du travail méthodologique, une norme pour la préparation des LAP a été élaborée, incluant à la fois la structuration du contenu (discutée lors du LTTA à Palerme, en juin 2023) et la présentation visuelle (définie lors de la TPM à Strasbourg, en décembre 2023). En résumé, le cadre substantiel d'un document de planification (LIRE PLUS) se compose de trois principales sections : (1) le diagnostic et l'analyse approfondie (résumant l'évaluation des besoins locaux basée sur les résultats du WP2 comme la cartographie communautaire, les rapports, et d'autres méthodes adaptées aux ressources et besoins des organisations partenaires, comme des entretiens avec des experts, la construction d'arbres de problèmes et d'objectifs, ou des recherches documentaires), (2) la stratégie (décrivant les principaux objectifs et les résultats attendus), et (3) la mise en œuvre (comprenant le calendrier, les parties prenantes impliquées, les ressources nécessaires, les schémas de financement, l'évaluation et le suivi des actions). Chaque LAP a été préparé conformément à cette norme adoptée, tant en ce qui concerne la structuration du contenu que sa présentation visuelle. Selon les hypothèses du projet, les LAP ont intégré un aspect participatif dans leur développement et leur mise en œuvre, impliquant un large éventail de parties prenantes clés, y compris les bénéficiaires dans les processus décisionnels. Dans l'ensemble, **tous les LAP ont respecté ces hypothèses méthodologiques**, au moins à un niveau de base.

CADRE D'UTILISATION

Comme mentionné précédemment, les cinq stratégies et plans d'action locaux se concentrent sur l'inclusion sociale des personnes issues de l'immigration à travers diverses initiatives. L'évaluation de ces plans dans leur contexte d'application révèle également d'autres façons de les utiliser : par exemple, pour améliorer et professionnaliser les processus de gestion et de planification organisationnelle (Konkav), pour élaborer des stratégies d'inclusion sociale des migrants en réponse à la crise mondiale causée par l'arrivée massive de réfugiés de guerre en provenance d'Ukraine (Gdynia), pour autonomiser des groupes spécifiques de migrants (Conseil polonais), ou pour faciliter la mise en réseau des activités intersectorielles et interinstitutionnelles visant à favoriser l'inclusion sociale des migrants (tous les auteurs). Il est important de souligner que ces LAP ont été conçus en réponse à des besoins locaux spécifiques, ce qui se traduit non seulement par une variété d'actions planifiées et de groupes cibles, mais aussi par des approches différentes quant à leur utilisation.



L'évaluation de la faisabilité d'implémentation des LAP montre des résultats positifs. Cela inclut la spécification des éléments clés de leur mise en œuvre dans chaque document, tels que les calendriers, les résultats attendus, les indicateurs, ainsi que les méthodes de suivi et d'évaluation. Les auteurs ont également rapporté de manière affirmative que toutes les organisations du projet prévoient de diffuser et de mettre en œuvre ces documents dans le cadre d'activités post-projet. Les principaux défis identifiés dans ce contexte incluent la sécurisation des ressources financières pour assurer la continuité et la capacité d'exécuter les activités planifiées. Il a été convenu qu'il est essentiel de développer des plans de diffusion robustes, couvrant à la fois la distribution des LAP aux décideurs locaux et aux responsables politiques, ainsi que l'organisation de forums communautaires pour impliquer les habitants, en parallèle avec une large diffusion du programme d'études élaboré dans le cadre du projet INCLUDATE.

4. LES ACQUIS DE L'APPRENTISSAGE

Cette section présente les résultats d'apprentissage qui ont été recueillis au cours de plusieurs mois de mise en œuvre du Work Package 3 du projet INCLUDATE.

- Les responsables de la mise en œuvre du projet reconnaissent la diversité des méthodes et des outils disponibles en matière de planification stratégique, ainsi que la variété des approches pratiques et théoriques dans ce domaine. La conception et les hypothèses du projet ont envisagé la création d'un espace pour expérimenter et réfléchir sur l'utilisation efficace des méthodes et outils existants pour élaborer et mettre en œuvre les LAP, en les adaptant aux besoins spécifiques et aux réalités locales telles que la situation migratoire particulière et les ressources disponibles. Le projet INCLUDATE a réussi à formuler des propositions d'action intégrant ces adaptations, contribuant ainsi à instaurer une compréhension commune du processus de planification stratégique et de sa mise en œuvre.
- Les méthodes et les outils utilisés pour élaborer les LAP doivent être adaptés et contextualisés en fonction des conditions locales spécifiques à leur mise en œuvre, en tenant compte des particularités de chaque organisation ou entité impliquée. Cette adaptation et contextualisation revêt plusieurs aspects. Premièrement, chaque entité engagée dans le processus de planification stratégique devrait se guider par l'intuition ou l'expérience lors du choix des méthodes et des outils à utiliser. Deuxièmement, il est crucial de considérer la durée disponible pour le processus de planification ; certaines communautés locales peuvent permettre un processus à long terme, tandis que d'autres situations, comme les crises sociales ou migratoires, exigent des planifications à court terme. Troisièmement, il est essentiel de prendre en compte la position de l'organisation ou de l'entité pilote, y compris son expérience, ses ressources humaines, techniques et organisationnelles, ainsi que sa reconnaissance et son établissement au sein de la communauté locale. Quatrièmement et cinquièmement, il est également important de considérer le contexte politique et la légitimité des processus de planification, tant au niveau local que national, et de s'assurer qu'une entité ou une personne possédant les compétences nécessaires pour diriger et encadrer le processus est active localement.
- Les contextes mentionnés déterminent que l'élaboration du LAP prendra finalement une forme spécifique, avec une portée et un calendrier variables. Le modèle éducatif établi reflète ces considérations et comprend les étapes suivantes : (étape 1) sélection de méthodes culturellement familières, reconnaissables ou déjà expérimentées ; (étape 2) analyse des éléments essentiels et facultatifs de la méthode, en simplifiant sinécessaire tout en préservant l'intention originale de l'auteur et les idées clés qui la sous-tendent ; (étape 3) préparation et adaptabilité pour répondre aux éventuels changements dans le processus.
- Travailler à standardiser le processus de planification stratégique au sein d'un groupe international, une caractéristique essentielle pour ceux impliqués dans l'immigration, demande un engagement supplémentaire. La planification de l'inclusion sociale des migrants nécessite davantage de temps en raison des différences culturelles, régionales, sociales et linguistiques entre les pays partenaires ou les parties prenantes. Le projet INCLUDATE a également été confronté à la difficulté de la variabilité et de la rotation des participants au processus d'élaboration des plans, ce qui a nécessité un investissement accru en temps et en effort dans l'éducation et le transfert de connaissances. Le processus de planification dans des contextes internationaux et culturels exige une mobilisation significative et une persévérance pour guider patiemment chaque étape. Ainsi, les compétences nécessaires pour établir et entretenir un réseau durable de relations afin de soutenir une planification significative et à long terme sont d'une importance capitale.



- Chaque entité impliquée dans le processus de planification stratégique ne doit pas se laisser décourager par les éventuelles difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du plan. La création d'un document stratégique est aussi précieuse que le lancement du processus lui-même. En initiant ce processus, on active les éléments de mise en réseau et de participation dans les communautés locales. L'un des résultats attendus du projet INCLUDATE était le développement de cinq stratégies et plans d'action locaux, objectif atteint avec succès. Cependant, comme l'a montré le processus de mise en œuvre, le lancement du processus au sein des communautés locales a été tout aussi précieux. Cette démarche a permis de créer un récit cohérent sur les changements nécessaires, révélant de nombreux potentiels de transformation, tant au sein des organisations qu'au niveau local. Elle a également offert un espace de réflexion sur la systématisation des activités d'intégration locale pour les personnes issues de l'immigration.
- Pour le plan développé, il est essentiel d'assurer une présentation visuelle et linguistique appropriée du contenu, en utilisant un langage simple et communicatif. L'équipe du projet INCLUDATE a modélisé le processus de visualisation, permettant ainsi la préparation de cinq LAP. Un document bien conçu attire l'attention, augmentant sa crédibilité et son apparence professionnelle. Le plan devient également une vitrine pour les parties impliquées dans son élaboration. Cependant, cela nécessite un investissement supplémentaire en termes de travail et de temps au niveau exécutif.
- Dans le processus de planification stratégique, il est crucial de présenter de manière simple et claire l'ensemble du parcours prévu pour sa mise en œuvre, tout en communiquant régulièrement sur l'état d'avancement, les réalisations et les étapes restantes. Les valeurs fondamentales adoptées de manière informelle par les organisations partenaires lors de l'élaboration des PAL incluent : l'autonomisation de toutes les parties impliquées (respect de leur diversité et de leurs opinions), la participation (création d'un espace permettant la participation à tous les niveaux et à toutes les étapes du processus), la transparence (informer la communauté locale sur le processus de planification et les moyens de s'impliquer), et l'élaboration de politiques locales basées sur des données et une bonne reconnaissance/diagnostic de la situation. Ces valeurs doivent être clairement explicitées et présentées à toutes les parties prenantes participant au processus.

5. LA TRANSFÉRABILITÉ DE LA PRATIQUE

Cette section aborde la transférabilité de la pratique, étroitement liée aux résultats d'apprentissage du chapitre précédent. La mise en œuvre et la synthèse du Work Package 3 du projet INCLUDATE ont permis d'identifier trois étapes clés fondamentales dans ce contexte.

- **PLANIFIER LE PROCESSUS** : La première étape du processus de planification stratégique consiste à élaborer un plan et une idée pour la gestion du processus, agissant comme une feuille de route ou un guide. Ce plan doit toujours tenir compte de sa spécificité et des ressources disponibles.
- **DÉFINIR LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS** : Plus le processus est soigneusement planifié et ses étapes détaillées, plus il est facile à mettre en œuvre. Voici quelques exemples d'étapes : définition du calendrier, exploration des ressources disponibles et identification du groupe de travail ou des principales parties prenantes qui soutiendront le processus.
- **IDENTIFIER ET ATTRIBUER LES FONCTIONS CLÉS DU PROCESSUS** : Il est essentiel d'établir clairement le rôle et la fonction des participants dans le processus de planification stratégique. Dans le projet INCLUDATE, les rôles étaient répartis comme suit : (1) un animateur/modérateur de groupe, (2) une personne en charge des recherches et de l'analyse des données, (3) un preneur de notes principal et éditeur du contenu créé. De plus, il est important de prévoir un délai supplémentaire pour le transfert des connaissances aux nouveaux participants qui apparaîtront au cours du processus (ce qui résulte du changement/de la rotation des participants au cours du travail de groupe).

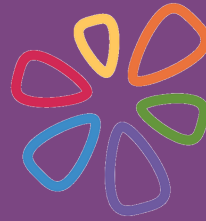


6. CONCLUSION

Comme décrit et présenté ci-dessus, les produits développés et le processus de leur réalisation ont répondu aux hypothèses du projet INCLUDATE et ont utilisé tous les éléments importants nécessaires à un processus d'éducation non formelle de haute qualité. Les produits développés ont un grand potentiel d'utilisation à la fois dans les communautés locales et pour le développement ultérieur des organisations partenaires.



Co-funded by
the European Union



INCLUDATE
Educating for Inclusion

The Programme was edited and published in the Frame of the Erasmus+ Strategic Partnership
Includate - Educating for Inclusion - 2021-1-DE02-KA220-ADU000035355.

FREE OF CHARGE PUBLICATION

Disclaimer

Erasmus Plus is financed by the European Union. The European Commission's support to produce this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. The external links in the Programme are being provided as a convenience and for informational purposes only; they do not constitute an endorsement or an approval by the project partners of any of the products, services or opinions of the corporation or organisation or individual. The project team bears no responsibility for the accuracy, legality, or content of the external site or for that of subsequent links. Contact the external site for answers to questions regarding its content.



This publication is available under the Creative Commons licencing
Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)
(licence link: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>)