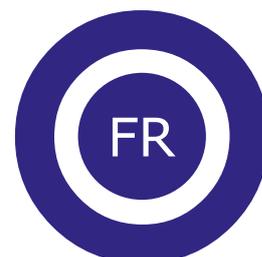


Les relations franco-allemandes, une source d'inspiration pour renforcer le dialogue et l'action entre les jeunes citoyens par-delà les frontières



Lessons Learned





Sommaire

P.3 Préambule

P.5 **A** Conditions-cadres

- P.5** Une volonté et une dynamique politiques
- P.6** S'appuyer sur des travaux préliminaires et des réseaux déjà en place
- P.7** S'inspirer d'expériences préexistantes sans les copier
- P.7** Un travail d'accompagnement continu par une équipe de coordination
- P.8** Un soutien externe

P.10 **B** Approches et instruments

- P.10** Intégration immédiate d'organisations (pour la jeunesse) issues de la société civile
- P.11** Combiner des approches «de bas en haut» et «de haut en bas»
- P.12** Un groupe de travail qui pose de façon détaillée les bases de la coopération
- P.13** Clarté du mandat et du calendrier
- P.14** À la recherche de points communs : définir les principes fondamentaux de la coopération
- P.15** Gérer des opinions divergentes
- P.16** Communication et transparence
- P.17** Des ressources financières suffisantes
- P.17** La dimension linguistique
- P.18** Prise en compte de l'histoire et de la mémoire
- P.20** Égalité de traitement et réciprocité

P.22 **C** Thèmes transversaux fondamentaux

- P.22** Conduire un travail interculturel auprès de tous les acteurs impliqués
- P.24** Garantir le principe de la prise de responsabilité autonome (*ownership*)

Préambule de la Secrétaire générale et du Secrétaire général de l'OFAJ

© Laurence Chaperon



Avec cette publication, l'OFAJ souhaite partager les expériences qu'il a accumulées pendant le processus de création d'un office pour la jeunesse dans les Balkans auquel il a participé comme médiateur et conseiller, et dont la spécificité est d'être issu d'une coopération entre la société civile et les six gouvernements des Balkans occidentaux.

En juillet 2016, les Premiers ministres d'Albanie, de Bosnie-et-Herzégovine, du Kosovo*, d'ancienne république yougoslave de Macédoine, du Monténégro et de Serbie ont signé l'accord de création de l'Office régional de coopération pour la jeunesse – Regional Youth Cooperation Office (RYCO). Cette signature est intervenue lors du 3^e Sommet qui s'est tenu au Palais de l'Élysée à Paris, dans le cadre du Processus de Berlin visant à consolider la coopération régionale au sein des Balkans occidentaux dans une dynamique de rapprochement avec l'Union européenne. La création de ce premier office régional pour la jeunesse en Europe va permettre ces prochaines années à des dizaines de milliers de jeunes citoyens des pays des Balkans occidentaux de se connaître, se rencontrer par delà les frontières nationales, de surmonter ce qui les sépare, de découvrir des différences et des points communs et, ainsi, contribuer à une véritable réconciliation dans cette région.

Les pays des Balkans occidentaux sont encore lourdement marqués par les conséquences des guerres liées à l'éclatement de la Yougoslavie. Les défis complexes d'ordre politique, économique et social caractéristiques des sociétés en transition, le manque de perspective et surtout les histoires et images véhiculées sur les voisins, tout comme les peurs et les préjugés, façonnent et rendent difficile le vivre-ensemble dans la région. Bien souvent, il n'existe aucune occasion de rencontre sur le plan personnel. En l'absence de contact et d'échange direct avec les voisins, il n'est guère possible de remettre en cause ses propres « convictions ».

Les différentes interprétations et l'instrumentalisation politique d'une histoire difficile – non seulement entre les pays, mais aussi entre groupes ethniques au sein de certains pays – compliquent encore l'établissement d'un dialogue apaisé et constructif.

À cet égard, la création de RYCO constitue une véritable chance pour la jeune génération. Pendant les deux années qui ont vu la mise en œuvre de cet office régional, l'OFAJ a pu accompagner les représentants de la société civile et les gouvernements des six États concernés et animer les différentes étapes du processus. Son rôle

*Les références au Kosovo sont sans préjudice sur le statut. Elles sont conformes à la résolution 1244 (1999) du Conseil de Sécurité des Nations Unies ainsi qu'à l'avis de la Cour Internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

a notamment consisté à mettre en lumière des expériences de la réconciliation franco-allemande, en la présentant non pas comme un « modèle », mais plutôt comme une source d'inspiration et une expérience politique européenne. Par ailleurs, l'OFAJ ayant développé sur plus de 50 ans un grand nombre d'instruments pédagogiques très concrets au service des rencontres et du dialogue interculturel entre les jeunes, ces derniers peuvent être mis à disposition dans d'autres régions.

Dans ce travail, l'OFAJ a été soutenu par d'autres organisations et offices exerçant la même mission au plan européen ou international comme les Offices germano-polonais et franco-qubécois pour la Jeunesse (OGPJ et OFQJ), le centre de coordination germano-tchèque (Tandem) et la fondation germano-russe pour les échanges de jeunes. Les gouvernements français, allemands et autrichiens ont également encouragé l'initiative venue des Balkans occidentaux.

C'est ainsi qu'a été mis en place un Office des Balkans pour la Jeunesse. Si les appuis extérieurs ont été essentiels, il faut souligner que ce sont les six gouvernements et de nombreux acteurs de la société civile de la région eux-mêmes qui, en travaillant ensemble et de leur propre responsabilité, en ont été les principaux acteurs. Et dans tous les cas, il ne s'agissait pas de copier les institutions similaires déjà existantes mais bien d'aboutir à une structure régionale en adéquation avec la situation spécifique et les besoins des jeunes dans ces pays. Nous sommes maintenant en présence de la seule organisation internationale mise en place avec du succès par les acteurs étatiques de la région eux-mêmes.

Dans le texte suivant, nous nous proposons de rassembler quelques-uns des enseignements majeurs tirés de ce processus et de les partager avec tous ceux qui s'engagent au quotidien dans le travail de rencontre et d'échange entre des jeunes issus de différentes cultures et pays. Cette publication vise notamment à encourager, dans différentes régions du monde, la réflexion et le travail autour de la mise en œuvre de nouvelles structures et de nouvelles voies permettant de favoriser l'échange transfrontalier entre jeunes. Au-delà de la politique de jeunesse, cette expérience peut aussi fournir des impulsions pour d'autres champs d'action politiques dans les Balkans Occidentaux, ou partout ailleurs où il s'avère nécessaire de rétablir la confiance dans une situation d'après-guerre, de construire des passerelles et d'inciter à la coopération régionale.



Béatrice Angrand
Secrétaire générale



Markus Ingenlath
Secrétaire général

// Éléments pour mettre en place des structures communes transfrontalières et approfondir des échanges interculturels entre les jeunes



A Conditions-cadres

1. Une volonté et une dynamique politiques

Une volonté politique claire et un soutien engagé et sans équivoque des gouvernements des régions et/ou pays concernés sont la condition essentielle pour réussir à mettre en place des structures transfrontalières communes dont le but est de développer et d'approfondir des échanges interculturels de jeunes. Sans cela, sans un soutien affiché de la sphère politique, ni l'OFAJ ni RYCO, ni aucun autre office pour la jeunesse, n'aurait vu le jour. Par ailleurs, une telle attitude des décideurs revêt une importance capitale pour pouvoir surmonter les difficultés et positions contradictoires

qui apparaissent inévitablement dans ce type de travaux transfrontaliers.

De plus, un tel processus a tout à gagner s'il est intégré dans une dynamique positive au sein d'un contexte politique plus large. L'OFAJ est né dans le cadre du traité franco-allemand de l'Élysée. RYCO a été développé au sein du «Processus de Berlin» dont l'objectif est d'apporter une dynamique positive aux Balkans occidentaux.

L'expérience avec RYCO :

» En amont de la création de l'Office pour la jeunesse aux Balkans, les Premiers ministres des Balkans occidentaux avaient signé, dans le cadre du sommet de

Vienne en août 2015, une « déclaration commune » dans laquelle ils affichaient leur volonté de créer un office régional de la jeunesse et de mettre en place un groupe de travail pour développer des propositions concrètes dans ce sens

› Avant cela, dans le cadre d'une rencontre des ministres des affaires étrangères qui a eu lieu en mai 2015, les six États s'étaient mis d'accord que l'Albanie et la Serbie agiraient comme des « porte-paroles » du groupe.

› La signature de l'accord et des statuts de RYCO est intervenue le 4 juillet 2016, au Palais de l'Élysée, dans le cadre du Sommet des Balkans à Paris.



2. S'appuyer sur des travaux préliminaires et des réseaux déjà en place

Le souhait et l'objectif consistant à renforcer le dialogue et l'action commune des jeunes citoyens au-delà des frontières, et pour ce faire à créer ensemble des structures, peuvent reposer sur celles déjà existantes et sur les premières expériences réalisées dans le domaine des échanges transfrontaliers entre les jeunes. Celles-ci sont très précieuses et doivent être utilisées et prises en compte. L'OFAJ

dispose, avec son Initiative de l'Europe du Sud-Est, de plus de 15 ans d'expérience et sait qu'il existe un large réseau de porteurs de projets régionaux de la société civile.

L'expérience avec RYCO :

› Le processus de travail concret sur RYCO n'a pas seulement démarré avec la première réunion du groupe de travail en novembre 2015.

› En juin 2015, suite à la cérémonie du 15 anniversaire de l'Initiative de l'Europe du Sud-Est de l'OFAJ, ce dernier avait convié des représentants des ministères de la jeunesse et de la société civile des Balkans occidentaux à une mission d'établissement des faits à Paris, Berlin et Vienne. Le même groupe s'est retrouvé en juillet 2015 à Tirana pour développer un document de réflexion sur la création d'un bureau régional pour la coopération avec les jeunes. Ce concept devait servir de base pour le groupe de travail RYCO mis en place à Vienne. Ainsi le groupe de travail ne partait pas de zéro.

› Plusieurs participantes et participants à un voyage d'études (fact-finding-mission) qui s'était tenu dans les mois précédents ont également intégré le groupe de travail. Cette mission a très largement contribué à valoriser les travaux déjà fournis, et a transmis leurs fruits à l'ensemble du groupe.

› Par ailleurs, depuis le début, RYCO a eu la possibilité de faire valoir d'importants enseignements engrangés dans le domaine des échanges transfrontaliers de jeunes au sein de la société civile. Depuis plus de 10 ans en effet, un certain nombre d'organisations issues de la

société civile mènent des programmes d'échange de jeunes s'appuyant sur des compétences et des expériences interculturelles d'envergure.

3. S'inspirer d'expériences présentes sans les copier

Les expériences de l'OFAJ n'ont pas vocation à servir de modèle qu'il suffirait de transposer vers d'autres régions. L'OFAJ est né et s'est développé dans un contexte spécifique de relations historiques, géopolitiques et bilatérales. Une transposition ou un « copier-coller » serait vouée à l'échec.

Le succès des relations franco-allemandes en fait néanmoins une grande source d'inspiration, d'encouragement et une expérience politique à l'échelle européenne pour d'autres régions. D'autre part, l'OFAJ a développé sur plus de 50 ans de nombreux instruments pédagogiques très concrets pour des rencontres interculturelles de jeunes au service d'un dialogue apaisé entre cultures différentes. Ces instruments peuvent également s'avérer efficaces dans d'autres régions et servir de « boîte à outils » pragmatique.

L'expérience avec RYCO :

Il était essentiel que les participants se penchent sur des expériences présentes, par exemple des structures d'accompagnement dans le domaine des échanges de jeunes actives en Europe occidentale et centrale ou encore les structures régionales des Balkans occidentaux tels que le Conseil de coopération régionale (RCC).

L'étude des multiples expériences déjà réalisées a donné naissance à de nouvelles idées à la fois sur ce qui devrait être fait de la même manière ou bien différemment. Partant de là, quelque chose de nouveau a été mis en place avec RYCO, en harmonie avec la situation, les besoins et le contexte spécifiques des Balkans occidentaux.

4. Un travail d'accompagnement continu par une équipe de coordination

Tout le processus de développement, surtout lorsqu'il implique un grand nombre d'acteurs différents de la société civile et de gouvernements, nécessite une (petite) équipe d'animation externe engagée et possédant une expérience interculturelle aidant à naviguer dans toutes sortes de complexités. Cette équipe d'animation doit répondre aux exigences suivantes :

- Les conditions principales sont les compétences et les expériences interculturelles des membres de l'équipe d'animation eux-mêmes et leur connaissance des cultures concernées.
- L'équipe d'animation doit être impliquée dès le début du processus.



- Il convient de garantir un engagement et une compétence en matière d'organisation, de structuration et d'animation des réunions (tout en veillant à leur efficacité) ainsi qu'une communication fluide et active avec le groupe de travail et d'autres groupes d'intérêt entre les séances.
- L'équipe d'animation doit être flexible et mobile (cf. élément 12).
- Elle doit être liée par une relation de travail constructive et productive et être en capacité d'établir un rapport de confiance avec le groupe de travail.
- L'équipe d'animation doit être plutôt restreinte, mais elle doit pouvoir s'appuyer sur un soutien organisationnel et structurel suffisant (organisation d'événements et de voyages, traductions, exécution financière).

L'expérience avec RYCO :

› Dans le cadre du processus de développement de RYCO et sur demande des six gouvernements des Balkans occidentaux, l'OFAJ avait constitué, après la conférence de Vienne en 2015, une équipe d'animation composée de trois personnes pour coopérer avec le groupe de travail RYCO mandaté par les gouvernements.

› L'équipe a accompagné la genèse et l'implémentation de RYCO de la toute première phase de planification jusqu'à l'ouverture de l'institution.

› L'expérience et la compétence de l'OFAJ en général et de son équipe d'animation en particulier ont constitué une clé essentielle du processus, notamment en tant que participant externe et objectif avec son expertise, a) dans la



coopération institutionnelle internationale de jeunesse, b) dans le travail avec et dans les Balkans occidentaux c) dans l'animation méthodique et substantielle de groupes de travail internationaux.

› L'OFAJ a apporté sa pierre à l'édifice car il fut un maillon permanent entre le groupe de travail et de nombreux autres acteurs.

› Il était également essentiel d'impliquer un expert externe expérimenté, en particulier sur des questions juridiques, afin d'épauler la conception et l'achèvement des différentes ébauches de documents soumis aux six gouvernements.

5. Un soutien externe

La mise en œuvre d'un office pour la jeunesse régional ou bilatéral ou de structures similaires ne peut être considérée de manière isolée. Ainsi la réconciliation franco-allemande et l'Office franco-allemand pour la Jeunesse fournissent une contribution majeure au processus d'intégration européenne. Une coopération bilatérale ou régionale et l'approfondissement des échanges entre les jeunes dans

l'espace méditerranéen seraient non seulement intéressants pour les pays impliqués, mais viendraient également favoriser la stabilité de la région.

C'est pourquoi il est important d'intégrer aussi à ces processus des acteurs politiques externes suprarégionaux et de pourvoir un soutien politique concret.

L'expérience avec RYCO :

› Le soutien des gouvernements allemand, français et autrichien s'est avéré décisif dans le succès de la démarche. RYCO était et est toujours un projet du «Processus de Berlin» – celui-ci engageant les gouvernements concernés des Balkans occidentaux à prendre des décisions politiques concrètes entre les sommets annuels.

› L'appui constant des ambassades d'Allemagne, de France et d'Autriche dans les pays des Balkans occidentaux a également contribué à résoudre des divergences d'opinions au sein de la région.



› L'assistante permanente de l'OFAJ sur l'ensemble du processus fut lui aussi déterminant. De l'échelon le plus élevé – le Secrétaire général et la Secrétaire générale – jusqu'à la constitution d'une équipe en charge de l'animation du processus (experts de l'OFAJ).

› Il convient enfin de souligner le soutien actif des fondations – la fondation ERSTE, la fondation Robert Bosch et plus particulièrement le Balkan Trust for Democracy/German Marshall Fund, qui ont largement participé au financement des réunions du groupe de travail, ainsi que de l'UE et d'organisations internationales telles l'OSCE.



B Approches et instruments



6. Intégration immédiate d'organisations (pour la jeunesse) issues de la société civile

Inclure sur le même plan que d'autres des organisations (de jeunesse) issues de la société civile fut décisif car cela a permis de prendre en compte immédiatement leur voix sous forme de propositions et de recommandations concrètes issues de la pratique. L'intégration d'organisations de la société civile se reflète dans leur participation directe au groupe de travail préparatoire, sur un pied d'égalité avec les représentants des gouvernements, et dans des consultations approfondies tout au long du processus de travail avec d'autres organisations de la société civile intéressées et s'occupant

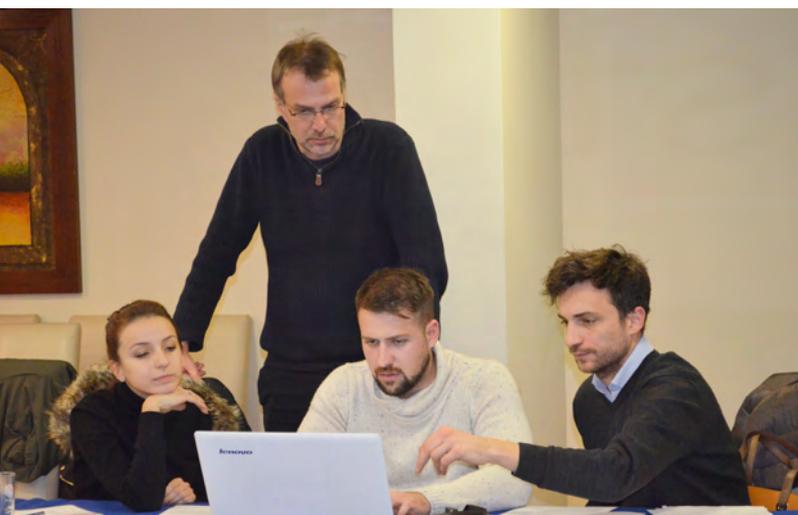
aussi de la jeunesse. L'OFAJ avait beaucoup insisté sur ce point en se basant sur sa propre expérience dans les premières années de sa création. En 1963, certains représentants de la société civile s'étaient d'abord sentis placés sous la tutelle de l'Etat.

L'expérience avec RYCO :

› La méfiance entre la société civile et les gouvernements est omniprésente dans les pays des Balkans occidentaux. Il a toutefois été possible de faire participer la société civile dès le début, sur le même plan que tous les autres acteurs.

› Le conseil d'administration de RYCO se constitue aujourd'hui de

6 représentants des gouvernements et de 6 représentants d'organisations de jeunesse. Cette composition requiert sans aucun doute des deux côtés une phase d'apprentissage ; dans un premier temps, la confiance doit se construire et il faut s'exercer à trouver les modalités d'une coopération constructive et critique.



7. Combiner des approches « de bas en haut » et « de haut en bas »

La combinaison de ces deux approches génère des effets durables et remporte des succès. Mais elle demande un degré élevé de communication qui accroît la complexité et l'investissement en temps. Si la volonté de poursuivre un développement stable et durable est réelle, alors il ne faut pas rogner sur cet investissement. La combinaison d'une intention politique claire avec un soutien engagé de la part des gouvernements et une intégration de la société civile à la fois équitable et valorisante, avec toutes les expériences spécifiques que cela englobe, augmente la qualité tout comme les chances de réussite et la durabilité d'un tel projet.

L'expérience avec RYCO :

› Le processus RYCO a été initié par les plus hautes instances politiques de la région – les Premiers ministres – et a bénéficié du soutien des autres instances concernées (notamment les ministères de la jeunesse ou leurs équivalents, les ministères des affaires étrangères et des finances).

› Pourtant, il a régulièrement failli être stoppé ou échouer pour diverses raisons liées à l'absence ou l'insuffisance des canaux de communication – informels – entre les chefs de gouvernement jusqu'au manque de connaissances pratiques ou au blocage réciproque des administrations.

› Une conduite constante des négociations avec les instances compétentes était essentielle, avec la possibilité de faire remonter ces négociations, en cas de besoin, rapidement aux chefs de gouvernement en incluant les principales administrations accompagnant le Processus de Berlin en Allemagne, en France et en Autriche (cf. détermination du siège principal de l'institution et questions liées au financement). Une visite de la Secrétaire générale et du Secrétaire général de l'OFAJ rendue à trois chefs de gouvernement au début du processus en février 2015 et en étroite concertation avec les autorités allemandes et françaises a également fait office de catalyseur.

› En même temps, le processus a connu un accueil tout aussi favorable de la part des représentants de la société civile et d'autres parties intéressées, ce qui a débouché sur un soutien actif décisif pour sa réussite.

8. Un groupe de travail qui pose de façon détaillée les bases de la coopération

Cette étape englobe une question essentielle : comment aborder la diversité des acteurs en tenant compte de leur environnement, leurs expériences et leurs intérêts? Quelle structure préparatoire permet de garantir un traitement constructif de cette complexité?

L'expérience avec RYCO :

› Les six pays des Balkans occidentaux ont participé à cette initiative, avec des histoires, des cultures et des législations spécifiques et, dans chacun de ces pays, une multitude d'acteurs différents étaient à l'œuvre. Cela vaut en particulier pour les structures étatiques mais aussi pour les organisations de la société civile actives auprès des jeunes.

› La constitution d'un groupe de travail reflétant cette diversité était impérative pour surmonter cette complexité : les six pays des Balkans occidentaux ont

été représentés dans le groupe de travail, chacun respectivement par un représentant du gouvernement et un représentant de la société civile engagé sur des sujets de jeunesse. Ce procédé a permis de garantir dès le début que tous les acteurs principaux seraient entendus.

› Une autre manière d'aborder ce défi consistait à définir une base et une marche à suivre communes au sein du groupe de travail. Sans oublier qu'il fallait tenir compte des particularités des pays concernés et respecter les différentes procédures juridiques.

› Les membres du groupe de travail étaient des personnes faisant preuve d'un engagement affirmé pour le projet et partageant les mêmes principes et valeurs sur le sujet des échanges transfrontaliers pour la jeunesse. Malgré les contextes nationaux et personnels différents, ces personnes ont démontré qu'elles étaient en mesure de discuter ouvertement, de trouver des solutions et de se mettre



d'accord autant sur des points de détail que sur des questions d'ordre plus général. Le fait que quatre séances de quatre jours aient été tenues en l'espace de trois mois a permis d'instaurer une base commune et un esprit d'équipe qui a été facilité, dès la première rencontre, par des mesures supplémentaires de mise en confiance et des activités informelles durant les séances.

9. Clarté du mandat et du calendrier

Les membres du groupe de travail préparatoire – notamment lorsqu'ils représentent leur gouvernement – ont besoin d'un mandat politique clair et d'un calendrier précis pour leur mission.

Les représentants des organisations de jeunesse doivent être désignés par ces dernières suivant une procédure démocratique et transparente. Des problèmes peuvent ici surgir, sachant que les organisations faitières et représentations des organisations pour la jeunesse dans les différents pays n'affichent pas toutes le même niveau de formation et d'organisation.

Il est néanmoins important de ne pas nommer des représentants des organisations de jeunesse « proches du gouvernement », qui plus tard ne trouveraient aucun appui au sein des organisations de jeunesse dans leur rôle de partager les résultats du travail.

L'expérience avec RYCO :

› Dans une « déclaration commune » dans le cadre du Sommet des Balkans occidentaux de Vienne en août 2015, les six gouvernements concernés avaient donné un mandat clair au groupe de travail – élaborer des « propositions concrètes pour la mission, la structure, les activités et le financement de l'office régional pour la coopération de jeunes » – et défini un calendrier indiquant que ces propositions devaient être finalisées pour le 1^{er} mars 2016.

› Le groupe de travail savait donc parfaitement ce qu'il avait à faire et jusqu'à quand ; ses membres savaient que les décisions finales reviendraient aux six gouvernements.

› Mais ils savaient aussi que la qualité des documents préparés devait être suffisamment élevée pour permettre une signature de l'accord et des statuts lors du sommet suivant prévu à Paris. Cela impliquait aussi d'intégrer le plus grand nombre possible d'acteurs au processus de travail (différents ministères au sein des gouvernements, la société civile, des députés) pour s'assurer de l'acceptation des propositions auprès de tous les acteurs importants.





› Le calendrier a pu être respecté grâce à l'équipe d'animation de l'OFAJ, qui a établi dès le début un concept de travail bien structuré avec un agenda clair, qui a veillé pendant et entre les séances du groupe au respect de cet agenda et qui a procédé à des ajustements le cas échéant. Cela ne fut possible que grâce à toutes les personnes impliquées dans le processus de travail qui s'en sont tenues à cet agenda.

› Le choix des représentants de la jeunesse s'est déroulé de manière très différente d'un pays à l'autre. Chaque fois que les gouvernements ont « désigné » des représentants de la jeunesse « proches du gouvernement » sans transparence ni concertation avec les associations de jeunesse (même s'il s'agissait de cas exceptionnels), une vive protestation politique bloquant tout le processus a été impulsée par celles-ci.

10. À la recherche de points communs : définir les principes fondamentaux de la coopération

Il est indispensable de prendre en compte la diversité des contextes et des expériences de l'ensemble des acteurs impliqués. Les différences doivent être perçues, comprises et respectées. Cela signifie qu'il faut prendre le temps et l'espace nécessaires. Pour créer une base commune, il est important que les acteurs puissent s'accorder, dès leur première rencontre, sur des objectifs communs et des principes de travail qui permettront un déroulement constructif et productif.

L'expérience avec RYCO :

› Dans le cadre du processus de développement pour la création de RYCO, un grand nombre de ces principes ont découlé du travail quotidien et des expériences interculturelles de l'OFAJ.



- › On retrouvait parmi eux l'engagement à garder un esprit ouvert, à écouter des arguments, des propositions et des avis d'autrui, mais aussi la prise de toutes les décisions par consensus.
- › Des activités informelles telles que des visites en commun ou des dîners pendant les séances ont également favorisé la naissance d'un esprit d'équipe au sein du groupe de travail. Tout au long du processus, l'ensemble des membres du groupe de travail ont clairement montré leur volonté de trouver des compromis et se sont retrouvés derrière la formule « pensons régional » pour surmonter les intérêts unilatéraux. Et pour répondre aux questions délicates, le groupe de travail a même accepté de changer de perspective, par exemple avec des exercices créatifs proposés par l'équipe d'animation.
- › Le dialogue permanent entre les membres du groupe et également avec des personnes et organisations externes, aussi bien à l'échelle des gouvernements que de la société civile, a constitué un autre point tout à fait essentiel pour leur intégration au processus.

11. Gérer des opinions divergentes

Dans le cadre de la préparation et des négociations, certaines problématiques ne pouvant être résolues par le groupe de travail (malgré ou à cause de son mandat) sont apparues. Pour ne pas menacer l'ensemble du processus, une question irrésolue devait être soumise aux gouvernements pour prise de décision, ceux-ci pouvant trancher rapidement et avec souplesse.

L'expérience avec RYCO :

- › Malgré toute la bonne volonté et l'engagement au sein du groupe de travail et des gouvernements concernés de manière générale, il n'a pas été possible dans un premier temps de trouver un accord entre les six gouvernements sur deux questions essentielles.
- › L'une concernait le siège du futur Secrétariat général – des propositions diverses avaient déjà été soumises à ce sujet par différents gouvernements dès le début de la mission du groupe de travail. La deuxième touchait au financement de RYCO – le budget et les contributions de chaque partie contractante.
- › Le groupe de travail a abordé ce défi comme suit : sachant qu'un accord ne pouvait être trouvé sur ces deux points sensibles qu'au plus haut niveau politique, le groupe de travail a retiré ces problématiques de son agenda et a fait savoir que les six gouvernements devaient prendre leurs responsabilités et directement résoudre ces questions dans les plus brefs délais par une décision commune.

› En parallèle, le groupe de travail a demandé à des acteurs externes tels que l'OFAJ et les gouvernements français, allemand et autrichien de bien vouloir soutenir ce processus de communication et de décision.

› Suite à cela, les décideurs compétents des 6 pays se sont retrouvés à deux reprises pour des réunions spécifiques organisées avec le soutien de l'OFAJ et des gouvernements d'Allemagne, de France et d'Autriche. C'est au cours de ces réunions qu'un accord a été trouvé concernant le siège de l'organisation et le financement.

12. Communication et transparence

La communication et la transparence du processus représentent aussi un aspect majeur. Il est par exemple capital de communiquer en permanence et de façon égale avec tous les participants quand il s'agit d'une coopération entre les sociétés civile et les gouvernements. Les évolutions et les décisions doivent toujours avoir de la visibilité et être communiquées publiquement. Cela concerne aussi bien la communication « externe » et la transparence faite sur les effets de ces évolutions sur le citoyen, que la communication avec les gouvernements, dans une mesure particulière, puisque les différentes étapes intermédiaires et développements (et leurs éventuelles répercussions) doivent trouver écho auprès des ministères concernés. Il convient d'en tenir compte dans la mise en place du calendrier.

L'expérience avec RYCO :

› Dès le début, le groupe de travail avait parfaitement conscience qu'il ne pouvait

se contenter de limiter son travail aux discussions et procédures internes et qu'il serait nécessaire de développer une stratégie de communication externe.

› Cette stratégie de communication a été mise en œuvre avec un site Internet créé spécialement à cet effet. Les débats publics et des activités d'information régulières entre les séances dans chacun des pays des Balkans occidentaux y sont relatés et régulièrement postés.

› La communication externe permanente avec différentes parties prenantes a également contribué à la reconnaissance publique du travail du groupe et elle a insufflé aux membres une nouvelle motivation pour leur travail.

› La communication a représenté le plus gros défi pour l'équipe d'animation et a nécessité beaucoup de temps et d'énergie. Dans de tels processus, aucune des parties ne doit se sentir lésée ni avoir l'impression de ne pas être entendue ou impliquée. Cela peut très vite entraîner un arrêt ou une perturbation durable du processus.





13. Des ressources financières suffisantes

La mise en place d'institutions transfrontalières communes pour renforcer les échanges interculturels entre les jeunes requiert non seulement un calendrier clair (cf. ci-dessus élément 9), mais aussi un budget transparent et suffisant.

L'expérience avec RYCO :

- › Sachant que le groupe de travail convoqué en début d'année après le sommet de Vienne d'août 2015 n'était pas prévu, il n'existait pas non plus de budget pour les réunions correspondantes.
- › Les différents gouvernements ont déclaré ne pas avoir de ressources à disposition (excepté pour couvrir les frais de voyage des représentants des gouvernements au sein du groupe de travail).
- › L'équipe d'animation a réagi rapidement et efficacement en cherchant des sources alternatives, à grand renfort de collectes de fonds et de communication avec différents donateurs tout au long du processus.

› Plusieurs fondations ont apporté une réponse positive de manière rapide et flexible, si bien que les séances du groupe de travail ont pu avoir lieu comme prévu malgré le calendrier serré. L'OFAJ est intervenu pour apporter une aide supplémentaire en cas de besoin.

14. La dimension linguistique

La langue n'est pas seulement dédiée à la compréhension, elle est aussi un vecteur de l'histoire, de la culture et des différentes spécificités culturelles. Elle est un élément très important de l'identité propre, une « clé » et un accès à une autre culture.

Lorsque différents pays participent à la mise en place de structures d'échange pour les jeunes, il est généralement judicieux de s'accorder sur une langue de communication pour des raisons très pragmatiques (temps, coûts). Cette prise de décision doit être abordée avec le plus grand soin sachant que l'accès à cette langue véhiculaire peut fortement varier, voire entraîner un déséquilibre pour la défense équitable des idées, positions et contributions durant les négociations concernées.

Il est tout aussi indispensable, dans la conception d'une structure interculturelle d'échanges de jeunes, de ne pas perdre de vue la dimension centrale de la langue pour les futurs échanges. L'OFAJ promeut et encourage dans ses programmes pédagogiques et avec toute une palette d'instruments la curiosité et l'envie d'apprendre la langue du voisin. Cela accroît le caractère interculturel proprement dit de l'échange. L'anglais comme langue véhiculaire (notamment

pour la jeune génération) constitue certes un choix pragmatique, mais renferme toutefois le risque d'une potentielle «privation de langue».

L'expérience avec RYCO :

› Les pays des Balkans occidentaux sont marqués par une pluralité linguistique. D'autre part, la langue, qui est aussi un sujet source de conflit sur le plan politique, a joué un rôle essentiel (et parfois curieux) dans la formation de l'identité nationale et notamment après les déclarations d'indépendance consécutives à l'effondrement de la Yougoslavie.

› Le groupe de travail en charge des préparatifs conceptuels de RYCO a adopté l'anglais comme langue des négociations pour des raisons purement pratiques. Toutefois, l'équipe d'animation a souligné la dimension sensible de cette question et jugé légalement légitime d'utiliser sa propre langue dans les débats. Toutes les langues ont été utilisées dans les dialogues informels du groupe.

› Certains textes contractuels ont été traduits dans les langues nationales respectives en concertation avec les ministères concernés. Dans la communication écrite avec les ministères en Allemagne, en France et en Autriche, les textes ont été laissés en anglais car une traduction aurait outrepassé les ressources et possibilités temporelles et organisationnelles de l'équipe d'animation.

› RYCO en tant qu'organisation intergouvernementale a adopté l'anglais comme langue officielle de travail. Cette décision demeure problématique et constitue en premier lieu une décision

politique tenant compte du potentiel de conflit linguistique dans les pays des Balkans occidentaux. Il reste à espérer que RYCO redoublera les efforts dans ses programmes d'échanges interculturels de jeunes pour promouvoir la dimension (inter)culturelle essentielle de la langue et l'intérêt porté à la langue voisine.

15. Prise en compte de l'histoire et de la mémoire

Les échanges de jeunes sont généralement organisés entre des pays avec une hypothèque historique. Ces échanges peuvent contribuer à améliorer des relations mises à mal de ce point de vue. Il faut tenir compte de cela à plusieurs égards : l'histoire peut constituer un facteur de perturbation dans les relations bilatérales ou multilatérales et les rappels de l'histoire peuvent être source de malentendus, d'irritations et de litiges. Et par ailleurs, on a parfois tendance à occulter l'histoire pour éviter les difficultés. Mais ce refoulement peut justement induire des réactions violentes. Il est donc important de garder à l'esprit l'existence d'un cadre de référence historique et son poids dans les décisions d'action politiques



et de trouver un mode d'approche constructive des interprétations historiques conflictuelles. Ce traitement sensible de l'histoire joue un rôle non seulement pour les futurs projets d'échange entre jeunes, mais aussi dès la phase préparatoire dans le cadre de la coopération des représentants des gouvernements et de la société civile des différents pays. En effet, ces représentants ont également traversé différentes expériences, parfois antagonistes. Ils peuvent aussi être plus ou moins concernés personnellement par des guerres passées et leurs conséquences.

L'expérience avec RYCO :

› Les guerres de succession yougoslaves, dans les années 90, remontent tout juste à vingt ans et ont laissé des fossés profonds et des souvenirs très antagonistes au sein et entre les pays des Balkans occidentaux.

› RYCO souhaite contribuer à la réconciliation, qu'il comprend non pas comme un processus évinçant le passé, mais comme une confrontation active avec celui-ci, sans quoi un réel processus de réconciliation ne saurait aboutir. RYCO développe explicitement cette vision des choses dans ses statuts : «Reconciliation and constructive approaches of remembrance» y est défini comme l'un de ses objectifs.

› Même dans le choix des projets, RYCO souhaite encourager expressément des séminaires de rencontre sur un bloc thématique intitulé «Histoire, mémoire et apprentissage interculturel». RYCO a parfaitement conscience du fait qu'il n'est pas simple de se pencher sur une histoire difficile et prévoit donc de proposer des mesures de formation



continue sur ce sujet ; ces mesures doivent garantir un traitement adéquat des questions de mémoire et des expériences personnelles avec les guerres et leurs conséquences dans le cadre des projets d'échange entre jeunes.

› La phase préparatoire de RYCO a déjà montré à quel point l'histoire peut être un sujet sensible : il n'allait pas de soi par exemple pour les représentants de la Serbie et du Kosovo de se retrouver autour d'une même table, sachant que les relations entre les deux pays sont extrêmement tendues à cause du passé récent et que les contacts officiels entre la Serbie et le Kosovo sont très rares. Le contact individuel direct et la coopération de fond concrète et productive a néanmoins permis de surmonter de possibles réserves des deux côtés et de créer une atmosphère positive.

16. Égalité de traitement et réciprocité

Les pays participant à la mise en place de structures communes d'échange de jeunes présentent rarement la même taille et ce déséquilibre peut engendrer des problèmes notamment si les partenaires plus petits ne se sentent pas suffisamment considérés. Il faut avoir conscience de cela en permanence, et des mesures doivent être prises pour garantir une rencontre de tous les participants sur un pied d'égalité.

L'expérience avec RYCO :

› RYCO réunit six pays de taille très variée : ainsi la Serbie compte dix fois plus d'habitants que le Monténégro.

› Et pourtant les six gouvernements ont décidé que tous les pays devraient avoir le même nombre de représentants au sein du groupe de travail. Le même principe a également été retenu pour le Conseil d'administration.





› Pour les réunions du groupe de travail, il a été fait en sorte que chaque séance ait lieu dans un pays différent. Un tel principe de rotation a aussi été adopté pour le choix des secrétaires généraux : pour les six premiers mandats, chacun des six pays impliqués désignera à tour de rôle le secrétaire général.

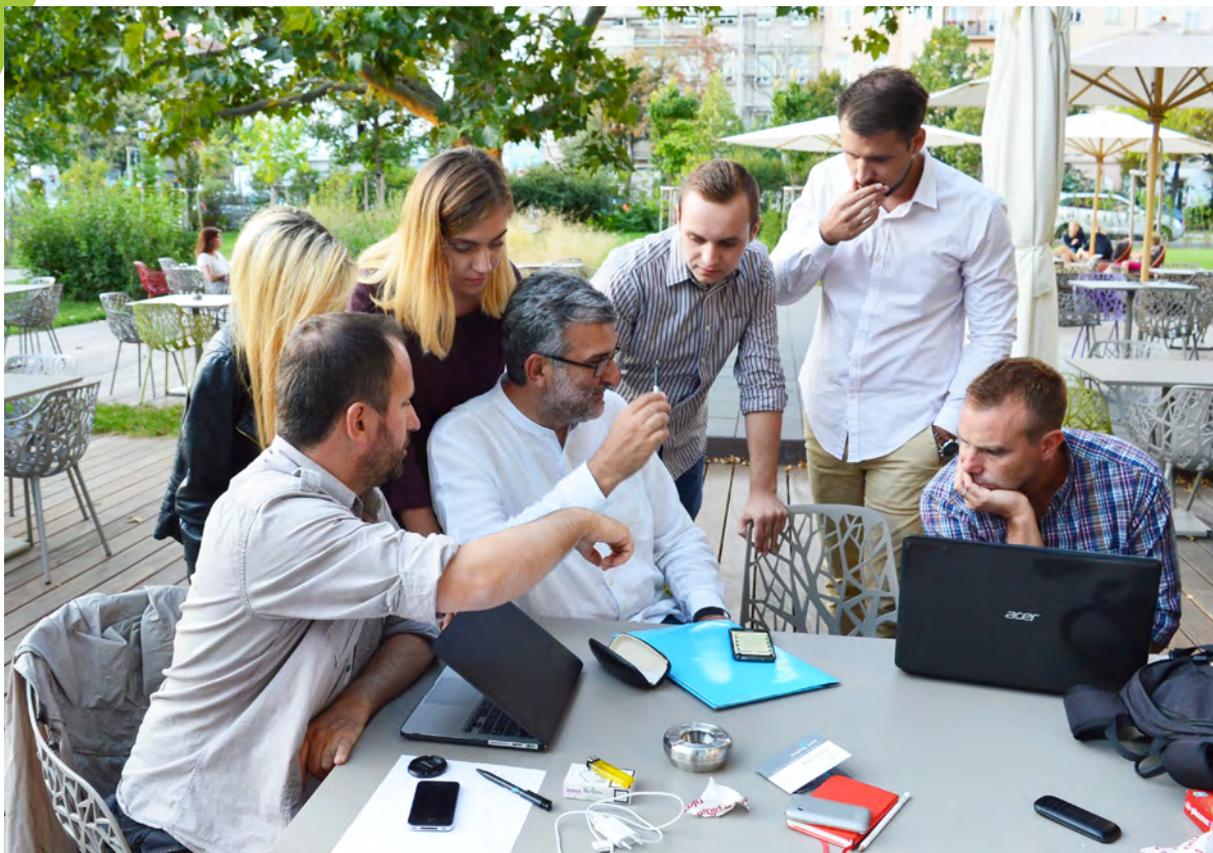
› En revanche, cette volonté d'égalité de traitement n'impliquait pas par exemple que chaque pays contribue à hauteur égale aux contributions budgétaires : il convenait là de tenir compte de la taille de chaque pays et tous ont décidé d'un commun accord que chaque contribution serait calculée proportionnellement à son produit national brut et sa population.



› Pour tous les processus décisionnels, il s'est avéré primordial dès le début de décider ensemble d'appliquer le principe du consensus et non celui de la majorité pour toutes les décisions au sein du groupe de travail et du Conseil d'administration de RYCO : certains processus décisionnels ont été ralentis de ce fait, mais cela a également permis de mener de vrais débats et de considérer avec sérieux tous les points de vue, si bien que personne ne s'est senti désavantagé lors des prises de décisions.



C Thèmes transversaux fondamentaux



17. Conduire un travail interculturel auprès de tous les acteurs impliqués

Un processus d'apprentissage commun et continu de compétences les plus variées est un élément central d'une telle coopération interculturelle transfrontalière. Ces compétences nous permettent de comprendre au mieux la culture de l'autre et notre propre culture afin de négocier des règles du vivre-ensemble ou de la coopération. La compréhension des systèmes ayant connu un développement historique et des contextes évolutifs joue un rôle prépondérant dans la compréhension des diverses cultures propres et étrangères. Sans la perspective historique, une culture

ne peut se révéler (cf. élément 15). Pour cela, il est impératif d'intégrer le champ d'apprentissage de l'interculturalité au processus de coopération. Nous restons la référence pour nous-mêmes, quoi que nous pensions et fassions. Tout ce que nous percevons, toutes les décisions que nous prenons, dépendent les unes des autres, de structures déterminantes et de routines apprises. L'apprentissage interculturel est indissociable de l'action interculturelle, c'est-à-dire de l'interaction avec d'autres personnes.

L'apprentissage interculturel doit donc davantage aiguïser les consciences et transmettre que la confrontation avec le « système étranger » comporte toujours



une opportunité de confrontation avec le « propre système ». L'analyse critique des propres valeurs et de ce qui nous marque n'est pas une tâche simple elle se joue là où se niche une forte dimension émotionnelle. Pourtant une capacité sans cesse entraînée à se mettre à la place des autres, la capacité à changer de perspective, ouvre de nouveaux espaces, angles de perception et de possibilités d'évolution en rapport avec la propre culture et la culture étrangère. Cela crée une dynamique dans le dialogue avec l'autre et permet l'émergence de quelque chose de « tiers » (ou de nouveau) et de commun à la fois.

L'expérience avec RYCO :

› Un « entraînement » interculturel a eu lieu dès la mise en place du groupe de travail dont la mission initiale était « seulement » une mission technique (ébauche des statuts etc.). Cet entraînement a permis de poser un savoir fondamental théorique, d'inciter à la curiosité pour les processus d'apprentissage interculturel et d'encourager au dialogue. Il reposait principalement sur les sujets suivants : mise au point d'une définition commune de

la notion d'« apprentissage interculturel », connaissances sur le rôle et la fonction (psychologique) des préjugés, la dimension et écueils générés par la langue au sein des processus d'apprentissage interculturels (notamment lorsque la communication a lieu essentiellement en anglais et donc dans une langue étrangère pour tous les participants), apprentissage sur la culture étrangère et sur sa propre culture (effet de miroir), confrontation avec la diversité culturelle, gestion de la frustration et des crises ou les défis d'une communication interculturelle. Ces thèmes initialement abordés n'ont eu de cesse d'être repris tout au long du processus dans des situations spécifiques, permettant de bâtir des ponts entre les bases théoriques et le processus (d'apprentissage) interculturel effectivement vécu.

› La dimension interculturelle et le défi qu'elle revêt ne se référait pas uniquement à la rencontre des représentants des différentes nationalités ou à la coopération (inhabituelle) de la « culture de la société civile » et de la « culture des représentants gouvernementaux », mais dirigeait son attention sur les différences et les points communs de structures culturelles individuelles.

› Un objectif politique explicite de la création de RYCO consistant à renforcer la « coopération régionale » entre les pays des Balkans occidentaux, le groupe de travail s'est beaucoup investi pour donner corps à cette exigence dans sa constitution elle-même, la définition de ses règles de coopération et les moments de prise de décision. Quel mode de pensée suppose une véritable « coopération régionale » ? Comment parvenir, dans le cadre de débats

et controverses, à ne pas juger la position de l'autre pour laisser suffisamment de place à la compréhension contextuelle et causale de l'autre position? Cette question et quelques autres ont été reprises dans les règles de la coopération mises au point par le groupe et les animateurs.

› Par la suite et dans la conception des contenus des rencontres du groupe de travail, un espace et un temps de réflexion sur les processus interculturels ont été régulièrement prévus pour le groupe. Cela concernait aussi bien les aspects formels de la coopération que les aspects informels. Cette réflexion englobait tant les contenus du groupe de travail que l'observation et l'analyse des processus liés à la dynamique de groupe.

› Le renforcement de la confiance, une curiosité nouvelle dans la découverte de la culture de l'autre et la possibilité de voir sa propre culture à travers les yeux de l'autre sont devenus les moteurs du processus de développement du groupe. Cela a aussi pu se transformer en crises. Celles-ci pouvaient être de nature politique ou structurelle (une (mauvaise) compréhension des méthodes, conditions-cadre ou valeurs de l'autre, qui semblaient remettre en cause les objectifs communs) ou trouver leur origine dans des expériences / images / peurs tout à fait personnelles, par exemple des expériences individuelles remontant à la période de la guerre. Tandis que l'atmosphère au sein du groupe était distanciée, prudente et très formelle au début du processus de travail, il a acquis des compétences interculturelles en termes de coopération en même temps que grandissait la confiance et l'approfondissement

des expériences communes et des connaissances les uns des autres.

18. Garantir le principe de la prise de responsabilité autonome (*ownership*)

Pour réussir la mise en place d'une structure régionale d'échanges pour les jeunes, il est capital que les acteurs régionaux concernés s'approprient la responsabilité vis-à-vis de cette structure et de son évolution. L'animation et



l'accompagnement externes sont bien sûr très importants pour lancer et maintenir le processus et pour surmonter d'éventuels problèmes entre les acteurs (cf. les éléments 4 et 5 ci-dessus). Toutefois, elle n'est viable que si elle est voulue, conçue et portée en grande partie par les acteurs concernés – non si elle est seulement ou principalement souhaitée par des acteurs extérieurs. Bien que les acteurs externes, comme animateurs et coordinateurs, endossent un rôle très actif dans la phase de mise en œuvre, leur but doit être à la fois de laisser les décisions proprement dites aux acteurs régionaux dès la phase de création et de devenir « inutiles » au fil du temps, garantissant ainsi que

les acteurs régionaux connaissent une véritable émancipation. Cela n'exclut pas que les acteurs externes poursuivent leur activité de conseil et d'accompagnement même après l'instauration de la structure. Néanmoins ils doivent veiller à ne pas mettre en péril le principe de responsabilité régionale et autonome.

L'expérience avec RYCO :

› Dès le début, les gouvernements d'Allemagne et de France, l'OFAJ et l'équipe d'animation ont insisté auprès des gouvernements et des acteurs de la société civile des Balkans occidentaux sur le fait qu'ils apporteraient volontiers leur aide de diverses manières mais que les décisions de poids concernant la mise en place et la conception devaient être prises dans et par la région.

› L'équipe d'animation de l'OFAJ remplissait des fonctions de conseil et d'accompagnement mais les décisions liées

aux contenus ont toujours été tranchées par le groupe de travail régional et les six gouvernements et, après la signature de l'accord portant établissement de RYCO, par son Conseil d'administration.

› L'équipe d'animation de l'OFAJ et son successeur, la Joint Coordination Team, ont été dissoutes avec la mise en place d'un «exécutif» fonctionnel pour RYCO dont le siège est à Tirana et ses antennes respectivement à Belgrade, Podgorica, Pristina, Sarajevo et Skopje.

› Le principe de la responsabilité autonome régionale a également été instauré dans les structures décisionnelles et le budget. Le Conseil d'administration de RYCO, sa plus haute instance décisionnelle, comprend exclusivement des représentants des Balkans occidentaux, tandis que le comité consultatif est ouvert à des acteurs internationaux. Concernant le budget, il a été envisagé d'en couvrir



une grande partie par des financements internationaux, en raison de la situation financière difficile de ces États. Puis l'idée selon laquelle les gouvernements de la région devaient aussi assumer une responsabilité financière pour montrer qu'ils prenaient RYCO au sérieux et l'abordaient comme leur propre structure a gagné du terrain parmi les participants.

Finalement, les gouvernements ont stipulé dans les statuts qu'au moins 50% plus 1 euro du budget annuel devaient provenir des ressources des six gouvernements des Balkans occidentaux, apportant ainsi la preuve que la responsabilité régionale et l'émancipation constituaient pour eux un principe central.



Légendes des photos

Photo 1 (Couverture) : Sommet des Balkans occidentaux à Paris au Palais de l'Élysée le 04 juillet 2016 / Les chefs d'État et de gouvernement de France, d'Allemagne et des WB6 avec les membres du groupe de travail RYCO et les Secrétaires généraux de l'OFAJ.

Photo 2 (Couverture) : Les membres de la Fact Finding Mission lors de la préparation de RYCO à l'occasion du Sommet des Balkans occidentaux du 26 au 28.08.2015 à Vienne.

Photo 3 (Couverture) : Deuxième rencontre du groupe de travail RYCO du 14 au 18.12.2015 à Tirana.

Photo 4 (p.5) : Troisième rencontre du Conseil d'administration de RYCO à Berlin du 20 au 23.03.2017 (entretien à la Chancellerie).

Photo 5 (p.6) : Le Premier ministre d'Albanie, Edi Rama, lors d'une rencontre avec les Secrétaires généraux de l'OFAJ, Béatrice Angrand et Markus Ingenlath, ainsi qu'avec le chargé de mission d'Europe du Sud-Est, Frank Morawietz, au cours de discussions préliminaires à Tirana en février 2015.

Photo 6 (p.7) : Rencontre de la RYCO Fact Finding Mission avec la Secrétaire générale de l'OFAJ, Béatrice Angrand, au siège de l'OFAJ à Paris en juillet 2015.

Photo 7 (p.8) : Les membres de l'équipe de coordination de l'OFAJ, Nicolas Moll, Bujar Luma et Frank Morawietz.

Photo 8 (p.9) : Le Premier ministre de Serbie, Aleksandar Vucic, lors d'une rencontre avec les Secrétaires généraux de l'OFAJ, Béatrice Angrand et Markus Ingenlath, au cours de discussions préliminaires à Belgrade en février 2015.

Photo 9 (p.10) : Première réunion de travail du groupe de travail de RYCO à l'OFAJ à Berlin, du 23 au 27.11.2015.

Photo 10 (p.11) : Troisième réunion de travail du groupe de travail der RYCO à Sarajevo, du 25 au 30.01.2016.

Photo 11 (p.12) : Le Premier ministre d'Albanie, Edi Rama, avec des représentantes et des représentants de la jeunesse des Balkans occidentaux pendant le Sommet des Balkans occidentaux en août 2015 à Vienne.

Photo 12 (p.13) : Session des chefs d'État et de gouvernement à l'occasion du Sommet des Balkans occidentaux en août 2015 à Vienne.

Photo 13 (p.14) : Réunion de travail de la RYCO Fact Finding Mission à l'occasion du Sommet des Balkans occidentaux en août 2015 à Vienne.

Photo 14 (p.15) : Réunion de travail de la RYCO Fact Finding Mission à l'OFAJ en juillet 2015 à Paris.

Photo 15 (p.16) : Dîner du groupe Fact Finding de RYCO avec les Secrétaires généraux de l'OFAJ pendant la première rencontre en juin 2015 à Paris.

Photo 16 (p.17) : Réunion de travail du RYCO Fact Finding Mission à l'OFAJ en juin 2015 à Paris.

Photo 17 (p.18) : Débat des représentantes et représentants des jeunes du conseil d'administration de RYCO avec le Secrétaire général de l'OFAJ, Markus Ingenlath, en mai 2018 à l'OFAJ.

Photo 18 (p.19) : Ça y'est ! À l'occasion du Sommet des Balkans occidentaux du 26 au 28.08.2015 à Vienne, les chefs de gouvernement des WB6 signent la « Joint Declaration on the Establishment of the Regional Youth Cooperation Office of the Western-Balkans ».

Photo : Djuro Blanusa, ministère de la Jeunesse de Serbie, Kreshnik Loka, ministère de la Jeunesse d'Albanie et Bujar Luma, membre de l'équipe de modération de l'OFAJ avec Johann Sattler, ministère fédéral des Affaires étrangères d'Autriche (aujourd'hui ambassadeur de l'Autriche à Tirana).

Photo 19 (p.20) : Deuxième réunion de travail du groupe RYCO du 14 au 18.12.2015 à Tirana.

Photo 20 (p.21) : Les chefs d'État et de gouvernement d'Autriche, d'Allemagne, de France et des WB6 ainsi que de l'UE à l'occasion du sommet des Balkans occidentaux du 26 au 28.08.2015 à Vienne.

Photo 21 (p.22) : Deuxième réunion de travail du groupe RYCO du 14 au 18.12.2015 à Tirana.

Photo 22 (p.23) : Réunion de travail de la RYCO Fact Finding Mission à l'occasion du Sommet des Balkans occidentaux en août 2015 à Vienne.

Photo 23 (p.24) : Un premier projet de RYCO : de jeunes musiciens originaires des Balkans occidentaux à l'occasion du Sommet des Balkans occidentaux en juillet 2017 à Trieste.

Photo 24 (p.25) : Réunion de travail du RYCO Fact Finding Mission à l'OFAJ en juin 2015 à Paris.

Photo 25 (p.26) : Première session du Conseil d'administration de RYCO le 08.12.2016 à Tirana : la Secrétaire générale de l'OFAJ, Béatrice Angrand, avec les six représentantes et représentants des jeunes du Conseil d'administration de RYCO.

• Auteurs : Nicolas Moll, Frank Morawietz

• Langue originale du texte : Allemand

• Traduction : Maryline Guiet (Français),
• Steve Britt (Anglais)

• Lectorat : Julia Chapotot, Florence Gabbe

• Conception graphique : Géraldine Chazel

• Office franco-allemand

• pour la Jeunesse

• Deutsch-Französisches

• Jugendwerk

• 51 rue de l'Amiral-Mouchez

• 75013 Paris

• Tél.: +33 1 40 78 18 18

• Molkenmarkt 1

• 10179 Berlin

• Tel.: +49 30 288 757-0

• © OFAJ/DFJW, Paris/Berlin, 2018

www.ofaj.org
www.dfjw.org

