

# PAROLES TRANSVERSES

OUVRAGE COLLECTIF

JEUNES en  
TTTRANS  
Transversalité / Transitions / Transformations

RETOUR SUR 5 ANNÉES D'EXPÉRIMENTATION JEUNES EN TTTRANS

---

## **Remerciements éminemment collectifs ! :**

*L'ouvrage que vous avez entre les mains (ou à votre écran) est une réalisation éminemment collective ! Il contient des textes, des témoignages, des restitutions d'entretiens et des schémas qu'ont rédigé, créé et façonné des dizaines de personnes, sur le territoire breton. Il faut d'abord et avant tout souligner le temps qu'ils et elles ont accordé aux nombreux allers-retours avec l'équipe de rédaction, au cours des phases de transmission, de correction et de révision des contenus. À vous tout.e.s, un grand merci !*

*À la fin de l'ouvrage, vous trouverez une liste des contributeurs et contributrices, et si elle est bien riche, elle ne saurait être exhaustive et nous nous excusons d'avance pour les oublis.*



### **Équipe de rédaction**

Karine Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi.

Membres de « l'équipe EHESP », elles ont coordonné la démarche Jeunes en TTTTrans entre les partenaires, les territoires et les financeurs. Elles ont été les initiatrices de l'ouvrage collectif.

Laurence Gravel.

Accompagnatrice et formatrice au sein de La Trame, structure croisant les approches d'éducation populaire et de développement communautaire, dans des espaces de formation, d'accompagnement et de recherche-action.

### **Coordination et édition de l'ouvrage :**

Laurence Gravel, de La Trame.

### **Facilitation et soutien à l'écriture :**

Marie-Anne Gouzien de Tribu en Filigrane, association qui accompagne et valorise des actions visant la promotion du langage sous toutes ses formes.

Eleonora Banovich de La Trame, structure croisant les approches d'éducation populaire et de développement communautaire, dans des espaces de formation, d'accompagnement et de recherche-action.

### **Conception graphique et mise en page :**

Studio Quinze Mille.

### **Impression :** Service de reprographie de L'EHESP de Rennes

© Jeunes en TTTTrans

Les auteurs vous invitent à partager leur travail et à le diffuser tout en n'oubliant pas d'en citer la source.

Cet ouvrage est sous licence Creative Commons : Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 4.0 International. [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) décembre 2020.

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION À 6 MAINS</b> .....	<b>4</b>
<b>PRÉSENTATION DU PROJET JEUNES EN TTTRANS</b> .....	<b>6</b>
<b>1 TERRITOIRES</b>	
<b>Comment articuler les échelles territoriales pour aller vers des politiques de jeunesse intégrées et transversales ?</b> .....	<b>10</b>
De quoi parle-t-on ?.....	12
Que révèle l'expérience JeTTT, sur le terrain ?.....	16
Pour aller plus loin.....	51
<b>2 RECHERCHE-ACTION</b>	
<b>En quoi la dynamique de recherche-action a-t-elle permis de déployer Jeunes en TTTrans ? Comment ? Pour qui ?</b> .....	<b>52</b>
De quoi parle-t-on ?.....	54
Des échos des formations au sein du projet JeTTT.....	66
Pour aller plus loin.....	72
<b>3 CO-CONSTRUCTION</b>	
<b>Comment s'est déployé la dynamique de co-construction, entre les acteurs de Jeunes en TTTrans ? Quels effets ?</b> .....	<b>74</b>
De quoi parle-t-on ?.....	76
Que révèle l'expérience JeTTT, sur le terrain ?.....	85
Pour aller plus loin.....	123
<b>4 PARTICIPATION</b>	
<b>La participation des jeunes : un défi nécessaire et transformateur</b> ..	<b>124</b>
De quoi parle-t-on ?.....	126
Que révèle l'expérience JeTTT, sur le terrain ?.....	134
Pour aller plus loin.....	167
<b>5 ÉVALUATION</b>	
<b>Une évaluation partagée et chemin faisant, pour mieux se saisir collectivement des enseignements produits</b> .....	<b>168</b>
De quoi parle-t-on ?.....	170
La singularité d'une approche évaluative.....	170
Ce que Jeunes en TTTrans a permis pour les jeunes impliqués.....	171
La participation des jeunes : objectif global, état de fait, ou finalité d'un accompagnement ad hoc ?.....	175
Posture et légitimité : des concepts qui permettent de bouger les lignes d'une politique intégrée de jeunesse.....	177
Des valeurs ajoutées plus que des coûts évités.....	181
En guise de conclusion : ce que Jeunes en TTTrans a permis en termes d'innovation.....	183
<b>POSTFACE</b> .....	<b>185</b>

# PRÉFACE

## LA GENÈSE DU PROJET JEUNES EN TTTRANS

**Patricia Loncle**

Sociologue et politiste, professeur des universités en sociologie, elle est enseignante-chercheuse à l'EHESP et rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle a accompagné le projet sur le diagnostic et les aspects méthodologiques.

Le projet Jeunes en TTTrans a débuté formellement en janvier 2016 mais il est le résultat d'un long processus de recherche et de partage des connaissances.

Côté recherche, pour ma part, j'ai commencé à travailler sur les politiques locales de la jeunesse dans le cadre de ma thèse de science politique dès 1994. Ce domaine d'action publique n'était alors que fort peu développé, au point que des doutes avaient été formulés à cette époque sur le bienfondé d'un travail de doctorat sur la question. Néanmoins, ce domaine a connu un essor considérable, surtout à partir des élections municipales de 1996 qui ont amorcé une phase de structuration de ce secteur. Depuis, les politiques locales de la jeunesse se sont systématisées dans les grandes villes d'abord puis dans les départements, les régions pour finir par les territoires intercommunaux. Ce développement ne s'est pas fait sans la persistance d'un certain nombre de limites parmi lesquelles le peu de légitimité de ces politiques et leur faible financement. Afin d'observer ces développements, je me suis attelée à comprendre, avec au début une poignée d'autres chercheurs (parmi lesquels on peut citer, par exemple, Jean Claude Richez, Francine Labadie, Alain Vulbeau, Olivier Douard et Olivier David), les ressorts de l'émergence de ces politiques publiques, les valeurs qui les traversent, les réseaux qui les sous-tendent mais aussi les influences qu'elles peuvent avoir sur les parcours de jeunes. Depuis le début des années 2000, les travaux sur les politiques locales de la jeunesse se sont développés de manière considérable. A titre d'exemple, et sans pouvoir tous les citer, on peut évoquer la thèse de Chafik Hbila sur les politiques de la ville et la jeunesse, l'habilitation à diriger la recherche de Valérie Becquet sur la participation des jeunes dans les politiques locales de la jeunesse, la thèse de Fransez Poisson sur la transnationalisation des modèles dans le domaine des politiques locales de la jeunesse ou bien encore le projet de recherche en cours mené par Jordan Parisse sur les effets du chef de filât des Régions sur la structuration des politiques locales de la jeunesse, ainsi que la thèse en cours d'Etch Kalala Mbuluki sur la transversalisation des politiques de jeunesse (qui analyse d'ailleurs un certain nombre des projets sélectionnés dans le cadre de l'appel PIA jeunesse)...

«  
Ce développement  
ne s'est pas fait sans la persistance  
d'un certain nombre de limites  
parmi lesquelles le peu de légitimité  
de ces politiques  
et leur faible financement.  
»

Tous ensemble, dans nos travaux respectifs, mais également à travers différents numéros de la revue *Agora débats/jeunesses*, nous avons pu souligner les forces mais aussi les faiblesses de ces politiques publiques. C'est en écho à ces travaux qu'un certain nombre des constats de l'appel à projets Programme d'Investissements d'Avenir « Projets innovants en faveur de la jeunesse » a été formulé. Il en est ainsi de quelques éléments structurants de l'appel à projets puis des projets sélectionnés : la question du cloisonnement de ces politiques publiques, les difficultés de partenariat entre acteurs publics et avec les acteurs associatifs et privés, la faiblesse de la participation des jeunes dans les instances de concertation des politiques locales de la jeunesse, par exemple.

Côté partage de connaissances, les politiques de la jeunesse réunissant finalement un petit nombre d'acteurs publics et un encore plus petit nombre de chercheurs, les allers-retours, les échanges entre les différents protagonistes sont fréquents et entretenus par des espaces de réflexion plus ou moins formels. Sur le versant formel, au niveau national, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire œuvre depuis sa création dans les années 1960 à la rencontre entre ces différents univers. On peut noter également que les réflexions menées par la Commission Charvet pour le Commissariat général au plan et qui ont conduit au rapport de 2001 « Jeunesse : le devoir d'avenir » ont installé des échanges nourris entre décideurs, professionnels et chercheurs. Il est en outre possible de mentionner les rencontres professionnelles du Neuj'pro, organisées par le Conseil départemental de l'Allier chaque année depuis 2002 et qui réunit ces différents acteurs. A l'échelle de la Bretagne, et plus particulièrement des territoires mobilisés dans Jeunes en TTTrans, des espaces de partage de connaissances avaient déjà été amorcés avant le début du projet. La coopérative Jeudevi installée depuis le début des années 2000 en Bretagne s'est distinguée par le développement de nombreux projets de recherche-action dans ce domaine. Dans les territoires, au début des années 2010, des échanges ont été menés dans le cadre de la préparation

du projet intercommunautaire de jeunesse à Morlaix ou de l'observatoire de la jeunesse à Ploemeur. La région Bretagne s'est, pour sa part, illustrée dans le cadre de sa Charte d'engagement jeunesse par la mise en œuvre d'un dialogue systématique entre décideurs, professionnels et chercheurs.

C'est dans ce contexte, avec l'appui financier de la Région Bretagne, de la DRJCS Bretagne, de l'INJEP et de la Ville de Rennes, que j'ai porté le projet de Chaire de recherche sur la jeunesse à partir de novembre 2012. Cette Chaire avait la particularité de faire du partage de connaissances le cœur de son travail. Elle s'est dotée d'un master 2 dédié aux questions de jeunesse qui a permis à de nombreux étudiants de se former à ces questions et d'intervenir dans les territoires, d'abord comme stagiaires puis comme acteurs, de développer des projets de recherche académique ou de recherche-action avec les territoires bretons, d'organiser de nombreuses rencontres entre chercheurs, décideurs et professionnels sur des thèmes répondant aux besoins exprimés par les acteurs dans les territoires et de publier des ouvrages et articles basés sur les résultats des recherches et sur les voix des acteurs et des jeunes. Ce faisant, c'est l'ensemble des actions de la Chaire qui était dédié à ce partage de connaissances avec l'optique de renforcer les politiques locales de la jeunesse et plus largement l'action publique menée en direction de cette population. Pour satisfaire cette mission, l'équipe était constituée dès le départ de chercheur.se.s et de professionnel.le.s de la jeunesse (Virginie Muniglia et Karinne Guilloux au début du processus puis progressivement Célia Barrez, Yoann Boishardy, Maud Filâtre, Stéphanie Guillemard, Valérie Hamdi, Etch Kalala-Mabuluki, Eric Le Grand, Lila Le Trividic, Anaïs Mainfray, Céline Martin, Jean Luc Masson, Fransez Poisson et Claudine Valtat) ce qui permettait de garantir l'effectivité du dialogue entre recherche et acteurs.

Fin 2015, nous avons eu connaissance de l'imminence de l'appel à projets PIA jeunesse. J'avais en effet été contactée par Frédéric Bourthoumiu, qui était alors responsable de la formalisation et du suivi de l'appel au Commissariat général à l'investissement, pour échanger, en tant que scientifique, sur les orientations de l'appel. Au sein de l'équipe de la Chaire, il nous est rapidement apparu que cet appel représentait une occasion parfaite de concrétiser ce que nous avons pu apprendre sur les politiques locales de la jeunesse et de s'essayer à les améliorer dans un exercice « grandeur nature ». Les connaissances accumulées sur les politiques locales de jeunesse et le partage des connaissances réalisés dans le cadre de la Chaire de recherche sur la jeunesse allaient nous servir de base pour déployer le projet. Pour ce faire, il nous fallait une équipe que nous avons constituée à partir des membres de la Chaire de recherche et des partenaires des territoires avec lesquels nous avons le plus l'habitude de fonctionner car il semblait impensable de s'engager dans un projet d'une telle envergure sans avoir une confiance complète en nos collègues des territoires. C'est ainsi que nous avons souhaité nous allier avec des professionnels que nous connaissions de longue date, avec lesquels nous avons des habitudes de travail partagé et qui menaient des actions d'envergure dans leurs territoires respectifs (Hervé Quentel à la Maison pour tous dans le quartier de Kervéanec à Lorient, Soaz Le Roux à Morlaix Communauté et Franck Rubaud à Bretagne porte de Loire Communauté). A ces personnes nous avons également ajouté Laurence Davoust Lamour en tant qu'évaluatrice externe et dont les expériences antérieures à Morlaix et Lorient nous semblaient précieuses.

Tout le début de l'année 2016 a été dédié à la constitution de l'équipe et aux échanges, parfois difficiles tant le projet était inédit, avec les décideurs des territoires. Un séminaire d'écriture d'une journée à la campagne a permis de consolider les orientations du projet au printemps 2016. C'est en effet au cours de ce séminaire que nous avons décidé de nous focaliser sur la transformation des politiques locales de la jeunesse à partir d'une proposition de recherche-action dont les principaux axes allaient être la transversalisation des politiques publiques s'adressant à la jeunesse, l'ouverture de la gouvernance à de nouveaux acteurs (dont les jeunes et les entreprises), la lutte contre le non-recours des jeunes à l'aide publique, la participation des jeunes à toutes les étapes du projet, l'évaluation participative et chemin faisant. Notre enthousiasme collectif a été couronné de succès puisque nous avons ensuite été les premiers lauréats de l'appel à projets PIA jeunesse.



Cette Chaire s'est dotée d'un master 2 dédié aux questions de jeunesse qui a permis à de nombreux étudiants de se former à ces questions et d'intervenir dans les territoires d'abord comme stagiaires puis comme acteurs.



Au sein de l'équipe de la Chaire, il nous est rapidement apparu que cet appel représentait une occasion parfaite de concrétiser ce que nous avons pu apprendre sur les politiques locales de la jeunesse et de s'essayer à les améliorer dans un exercice « grandeur nature ».



# INTRODUCTION À 6 MAINS

## Équipe de l'EHESP

L'équipe EHESP était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi, porteuse du projet JeTTT. Elle a dirigé et coordonné les relations entre l'ANRU et les territoires.

*Lectrices, lecteurs...*

*...Jeunes*

*...Actrices, acteurs jeunesse*

*...Élues, élus*

*...Financeur.e.s*

*...Curieuses, curieux de tous territoires !*

Nous souhaitons partager notre expérience individuelle et collective pour essayer à la fois le singulier et le commun de cette grande démarche Jeunes en TTTrans. Nous le faisons pour que la richesse de cette dynamique soit source d'inspiration, qu'elle nourrisse ceux qui questionnent et veulent faire bouger les politiques de jeunesse des territoires bretons et au-delà.

Pour que cette démarche longue et complexe inspire d'autres structures ou collectivités, nous avons tenté de vulgariser des « mots-valises » ou des concepts parfois abstraits, tenté d'expliquer des processus peu lisibles. Nous l'avons fait parce que notre ambition est que les politiques de jeunesse soient plus intégrées, pour que les valeurs de démocratie, d'humanisme et de solidarité soient plus largement partagées par les acteurs de l'action publique ; parce qu'il est important de partager un regard positif sur la jeunesse pour qu'elle soit envisagée comme une ressource active dans les territoires et dans la construction de l'avenir.

Nous voulons conclure les cinq années d'expérimentation Jeunes en TTTrans en laissant une trace à la fois du visible et de l'invisible, afin d'éclairer les processus mis en œuvre pour les partenaires les plus éloignés et pour d'éventuels futurs expérimentateurs. Nous voulons laisser une trace des réussites et des échecs, des évolutions, des transformations et des nombreuses (!) adaptations. Nous souhaitons aussi rendre hommage à celles et ceux qui ont pris des risques, qui se sont engagés, qui ont fait des pas de côté, qui ont remis en question leurs pratiques et participé à cette grande aventure.

Cet exercice d'écriture collaborative s'est nourri de la diversité des matériaux oraux, écrits, filmés, scientifiques ou profanes produits tout au long de ces cinq années. Nous les avons mobilisés largement, sans les hiérarchiser, afin de mettre en évidence les coopérations entre les acteurs du projet, qu'ils soient élu.e.s associatifs ou de collectivités, chercheur.e.s, professionnel.le.s de la jeunesse ou jeunes. Nous proposons ainsi de mettre en perspective dans cet ouvrage des contenus théoriques, des notes réflexives, des récits d'expérience, des analyses, ... afin de faciliter le dialogue entre connaissance et action.

Si au départ un guide de bonnes pratiques était attendu, nous avons, à mi-parcours, fait le choix de privilégier le partage d'expériences, en prolongeant la collection du bulletin « Paroles Transverses » qui a, chaque année, essaimé les réflexions et interrogations des acteurs-chercheurs ou chercheurs-acteurs de cette recherche-action. Nous avons donc opté pour un format augmenté de « Paroles Transverses » qui reprend l'ensemble des processus expérimentés pendant cinq ans et qui est construit à partir d'un ensemble de productions de professionnels de la jeunesse, maîtres d'ouvrage, membres de la coordination de l'EHESP, chercheurs, stagiaires, évaluateurs, référents et jeunes. L'équipe éditoriale a fait le choix d'une organisation en dossiers thématiques, afin de faciliter la lecture de l'ouvrage.

En Préface, Patricia Loncle, enseignante-chercheuse situe la genèse de la recherche action Jeunes en TTTrans. Puis, Le premier dossier aborde la question des **territoires**, des politiques publiques et de la transversalité. Les transformations à l'échelle locale sont liées à une étape préalable de diagnostic territorial, à un ancrage territorial fort et à une construction d'une dynamique d'interterritorialité, c'est-à-dire entre les trois territoires ayant participé à Jeunes en TTTrans. Les articulations entre les différentes échelles (territoriales, politiques...) mettent en évidence comment les approches locales ont permis des pratiques transversales et globales et comment, celles-ci peuvent nourrir les politiques publiques. Ce dossier présente également les nombreux intérêts de croiser les expériences entre les différents territoires.

Ensuite, le second dossier explore la démarche et les dimensions de la **recherche-action**. Celui-ci, dirigé par Eleonora Banovich, décrit comment les acteurs ont contribué à la production de connaissances, via des temps d'accompagnement, des espaces de mutualisation interterritoriale, la mise en place d'espaces de réflexivité et de formation. Le dossier présente l'intérêt de la démarche de recherche-action pour accompagner des processus de coopération, de partenariat, d'émancipation et comme outil de transformation des pratiques des professionnels et de l'action publique.

Puis, le dossier sur la **co-construction** aborde les processus mis en œuvre entre les acteurs qui agissent avec les jeunes, professionnels et bénévoles. Il décrit comment ceux-ci ont expérimenté de nouvelles façons de travailler ensemble et comment, à travers des temps d'interconnaissance et l'articulation de leurs expertises, ceux-ci ont pris en compte les jeunes et construit du commun pour mieux accompagner les parcours. Il décrit, finalement, comment les collectifs consolidés au sein de Jeunes en TTTrans ont permis de donner de la légitimité aux acteurs du projet pour orienter et transformer l'action publique. Ici c'est le « nous » que nous souhaitons transmettre pour travailler le commun, laisser une trace, mettre en œuvre, faire autrement, en partageant les modalités et les outils de co-construction expérimentés.

Le dossier sur la **participation** des jeunes interroge le « pourquoi » et le « comment » mobiliser toutes les jeunes afin qu'elles investissent les actions, les espaces qu'on leur propose ou pour qu'elles aient envie de s'en emparer, d'en proposer de nouveaux dans les territoires ou d'investir la politique. Il questionne notamment les façons de lutter contre le non-recours, de prendre en compte la mixité, d'aller vers les jeunes et de prendre en compte les différentes temporalités ? Ce dossier rend visible les transformations nécessaires en termes de postures professionnelles, pour accompagner les actions et projets et augmenter le pouvoir d'agir des jeunes.

Finalement, pour mettre en perspective l'ensemble des processus au regard de l'ambition partagée d'une politique de jeunesse intégrée, Laurence Davoust Lamour nous livre la synthèse de son travail d'**évaluation** chemin faisant depuis cinq ans : l'évaluation permet de mesurer la valeur ajoutée de la démarche Jeunes en TTTrans mais aussi d'observer, d'analyser et d'ajuster au fur et à mesure les pratiques professionnelles pour qu'elles soient plus pertinentes, plus humaines, plus adaptées aux besoins de chacun-e.

En postface, François Bissèze, sociologue de l'EHESP, propose une analyse des regards des maîtres d'ouvrage sur les transformations de l'action publique, alors que Lasse Siruala, ancien directeur de la jeunesse et des sports au Conseil de l'Europe, clos le bulletin par une mise en perspective européenne des processus expérimentés dans Jeunes en TTTrans.

Nous espérons que ce bulletin vous inspirera pour construire des politiques de jeunesse plus intégrées.

*Bonne lecture !*

# PRÉSENTATION DU PROJET JEUNES EN TTTRANS

## Équipe de l'EHESP

L'équipe EHESP était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi, porteuse du projet JeTTT. Elle a dirigé et coordonné les relations entre l'ANRU et les territoires.

Le projet Jeunes en TTTrans (transversalité, transitions, transformations) a pour objectif de mettre en œuvre une recherche-action portée par le département des Sciences Humaines et Sociales de l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) et visant au développement de politiques locales de jeunesse intégrées dans trois territoires bretons qui mettent en cohérence les différents échelons territoriaux pour mieux accompagner les transitions de la jeunesse vers l'âge adulte.

## LES TERRITOIRES MOBILISÉS

- ▶ Les quartiers « politique de la ville » de Kervénanec et de Bois-du-Château à Lorient (Morbihan) ;
- ▶ Bretagne porte de Loire Communauté (Ille-et-Vilaine) ;
- ▶ Morlaix Communauté (Finistère).

## LES ORIGINES

L'EHESP et ses partenaires ont répondu à l'appel à projets du Commissariat général à l'investissement (CGI) visant à promouvoir « des projets innovants en faveur de la jeunesse dans les territoires ».

Le projet est financé à 50% par le Commissariat général à l'investissement (CGI), chargé de mettre en œuvre le Programme d'investissement d'avenir de l'Etat Français en vue d'assurer sa place dans un contexte d'économie globalisée en mettant notamment l'accent sur la compétitivité, la croissance, et l'emploi dans les territoires. Les trois collectivités territoriales contribuent également au financement des expérimentations de même le Conseil Régional de Bretagne, les Conseils Départementaux du d'Ille et Vilaine et les Caisses d'Allocation Familiale du Finistère, Ille et Vilaine et Morbihan.

“  
L'EHESP et ses partenaires  
ont répondu à l'appel à projets  
du Commissariat général à  
l'investissement (CGI) visant à  
promouvoir « des projets innovants  
en faveur de la jeunesse dans les  
territoires ».

”

## LES OBJECTIFS

Jeunes en TTTrans vise le développement de politiques de jeunesse globales et intégrées qui peuvent être définies comme des politiques qui s'adressent et prennent en compte l'ensemble des jeunes d'un territoire donné ; dans des territoires définis au préalable (région, département, agglomération, ville, quartier) ; définie en concertation par un ensemble d'acteurs issus de professions, de territoires et de secteurs différents (pluri professionnalité, pluridisciplinarité, public, privé) ; sur un ensemble de thématiques priorisées qui font l'objet d'une approche transversale, complémentaire et cohérente.

Jeunes en TTTrans a pour objectifs de mettre en œuvre une recherche-action qui vise à mettre en perspective trois expérimentations parallèles (innovation-mutualisation), d'accompagner des acteurs (communauté d'apprentissage), et de capitaliser des expérimentations (évaluation-communication) afin de produire :

- ▶ Un changement dans l'action publique s'adressant à la jeunesse ;
- ▶ Un changement dans les pratiques des acteurs (décideurs et professionnels) ;
- ▶ Des connaissances à partager.



## LES PRINCIPES D' ACTIONS

Le projet fait de la participation des jeunes un axe transversal, en accord avec l'appel à projets. Nous souhaitons ici systématiser la participation des jeunes à tous les stades de prise de décision et de mise en œuvre. Loin d'être fondée sur une seule préoccupation cosmétique, il s'agit pour nous de défendre ce principe comme gage d'une meilleure prise en compte des besoins des jeunes, de leur capacité à jouer un rôle plein et entier de citoyen. De manière plus pragmatique, nous faisons l'hypothèse que cette approche permettra, dans une certaine mesure, d'éviter le non-recours à l'offre d'accompagnement et de prise en charge.

Ce projet permet de questionner et d'expérimenter une gouvernance mutualisée des enjeux spécifiques à chaque territoire ce qui facilite les approches transversales horizontales (différents secteurs : santé, logement, emploi, culture, éducation...) et verticales (différents échelons politiques).

La recherche-action facilite, par la mise à distance de la démarche de recherche, l'articulation des niveaux politiques et opérationnels : le pilotage du projet par un tiers non impliqué directement dans les territoires, intègre une certaine neutralité dans l'accompagnement des actions qui peut faciliter la transversalité et les transformations des pratiques. Ainsi les principes d'action transversaux mobilisés sont :

- ▶ D'associer et d'inviter les jeunes à participer à toutes les étapes de ce projet ;
- ▶ De mettre l'accent sur la simplification des actions et procédures pour innover ;
- ▶ D'évaluer chemin faisant et en suivant une méthode participative ;
- ▶ De lutter contre le non-recours aux droits et aux dispositifs.

## LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Ce cadre de référence engage les différents partenaires à être en accord avec les façons d'agir mobilisées et portées par « Jeunes en TTTrans » pour la durée totale projet, soit 2016-2020 pour :

- ▶ Aider à la prise de décision ;
- ▶ Cadrer les modalités contractuelles ;
- ▶ Orienter la mise en œuvre.

Il pose des engagements autour de valeurs partagées comme :

- ▶ Le libre engagement de chaque acteur du projet ;
- ▶ L'agir au service de l'intérêt général et des jeunes en particulier ;
- ▶ La relation de confiance et d'échange construite sur un rapport d'égalité par l'articulation des fonctions (politiques, stratégiques, techniques et scientifiques) sans hiérarchie ;
- ▶ L'émancipation de chaque acteur du projet ;
- ▶ Une volonté de transformation sociale qui implique des changements et des prises de risque potentiels.

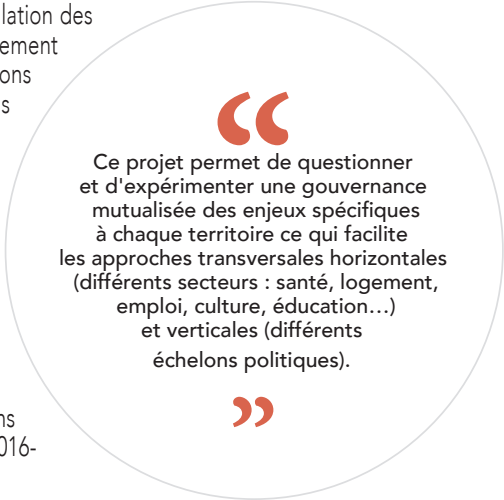
Chacun est attentif dans l'élaboration de l'action entre autres à :

- ▶ Approcher et prendre en compte globalement les jeunes et leurs besoins ;
- ▶ Créer du commun et investir le collectif-favoriser les conditions d'un agir libre et d'une discussion à égalité de droits et de garanties ;
- ▶ Formaliser des relations partenariales par des conventions afin d'éviter l'instrumentalisation des acteurs opérationnels ;
- ▶ Innover, prendre des initiatives, expérimenter pour accompagner le développement social local ;
- ▶ Laisser la place au débat, à la discussion et au conflit comme moteurs de transformation ;
- ▶ Développer la pluridisciplinarité et la transversalité ;
- ▶ Ouvrir le projet à l'extérieur par la communication et l'hybridation des domaines de compétences.

## LES ACTIONS DANS LES TERRITOIRES

Les programmes d'actions ont été construits en 2016 par une pluralité d'acteurs jeunesse dans chaque territoire, à partir de diagnostics et d'enjeux partagés et adaptés en 2018 à partir des éléments d'évaluation :

- ▶ Consolider et coordonner les réseaux d'acteurs afin de mettre en cohérence et de simplifier les procédures ;
- ▶ Développer l'autonomie et l'émancipation des jeunes par l'accompagnement et la valorisation de leurs engagements à la vie locale ;
- ▶ Développer un développement global s'appuyant sur les motivations et les parcours des jeunes.



Ce projet permet de questionner et d'expérimenter une gouvernance mutualisée des enjeux spécifiques à chaque territoire ce qui facilite les approches transversales horizontales (différents secteurs : santé, logement, emploi, culture, éducation...) et verticales (différents échelons politiques).

### LES « MAÎTRES D'OUVRAGE »

- ▶ Morlaix communauté, la Maison des Jeunes et de la Culture, le Centre PEP Keravel, l'association SeSam PAEJ (Point d'Accueil et d'Écoute Jeunes), le RESAM et l'ULAMIR CPIE;
- ▶ La Ville de Lorient, la Maison Pour Tous (Centre social Kervénanec), la Mission Locale, la Maison de quartier de Bois du Château, l'Université Sociale, SeSam PAEJ et la Ligue de l'Enseignement 56 ;
- ▶ Bretagne porte de Loire Communauté, Vallons Solidaires et Léo Lagrange Ouest.

### LES AUTRES PARTENAIRES

- ▶ Les services déconcentrés de l'État;
- ▶ Le Conseil régional de Bretagne;
- ▶ Les Conseils départementaux d'Ille et Vilaine et du Finistère;
- ▶ Les Caisses d'allocations familiales d'Ille et Vilaine, du Finistère et du Morbihan;
- ▶ Des organisations régionales d'acteurs de la jeunesse et organisations de jeunesse, des représentants du monde économique au comité de suivi du projet.

### LES PHASES

- ▶ Phase 1 : diagnostics et programmation janvier 2016 - décembre 2016 ;
- ▶ Phase 2 : mise en œuvre des actions janvier 2017- décembre 2020.

# L'ÉCOSYSTÈME

JEUNES en  
TTTRANS



## Comment articuler les échelles territoriales pour aller vers des politiques de jeunesse intégrées et transversales ?

Ce premier dossier s'articule autour de la notion de territoire et de l'articulation des diverses échelles de territoires... Mais pourquoi ce choix de faire du « territoire » le point d'entrée de l'ouvrage de Jeunes en TTTrans ?

D'abord parce que définir le(s) territoire(s) d'expérimentation et d'action de JeTTT nous oblige à en définir les périmètres pour vous, lecteurs et lectrices, en donnant à voir ses contours géographiques. Des détails seront ainsi apportés sur les trois territoires expérimentaux, à savoir les quartiers « Politique de la ville » de Kervénanec et de Bois-du-Château à Lorient, Bretagne porte de Loire Communauté, en Ile-et-Vilaine et Morlaix Communauté, dans le Finistère.

Ensuite, présenter JeTTT par le prisme du territoire nous permet d'aborder des questionnements qui furent centraux tout au long de la démarche, tant pour les professionnels de terrain que pour les membres de l'équipe de l'EHESP, à la coordination de celle-ci : Quels territoires d'expérimentation choisir ? Pourquoi choisir ceux-ci plutôt que d'autres ? Comment trouver le juste équilibre quant à l'autonomie expérimentale des territoires et l'ambition de transversalité et de soutien entre les territoires ?

Finalement, nous avons aussi choisi de démarrer sur la notion de territoire, parce qu'elle est centrale dans la création, la mise en œuvre et l'analyse des politiques publiques territorialisées, comme le sont les politiques en matière de jeunesse. Car si l'action publique s'inscrit dans des limites administratives fixes, les professionnels qui travaillent sur le terrain doivent, de leur côté, prendre en compte d'autres frontières – symboliques, historiques, politiques, etc. – mouvantes et bien réelles. Et dans cette perspective, il y a un travail d'articulation entre ces différentes frontières et échelles de territoire, qui posent aussi de nombreuses questions, dont celle de l'agencement des territoires et leur articulation.

À ce titre, l'une des particularités de Jeunes en TTTrans est d'avoir tenté de construire une politique jeunesse en s'appuyant d'abord sur l'échelle locale – voire micro-locale – pour donner place à des espaces d'expérimentations concrets sur des territoires vécus. Ceci étant, un travail de coordination et d'articulation entre les échelles micro-locales, locales et régionales a été mené par l'équipe de l'EHESP et l'« équipe projet » (impliquant les membres de l'EHESP, les trois référents des territoires et Laurence Davoust Lamour à la fonction d'évaluation de la démarche) dans une dynamique, dite d'« interterritorialité ».



1

# Sommaire

<b>De quoi parle-t-on ?</b> .....	<b>12</b>
<b>ÉCLAIRAGE SUR LES NOTIONS DE TERRITOIRE ET DE POLITIQUES PUBLIQUES INTÉGRÉES</b> .....	<b>12</b>
La notion de «territoire» et le travail d'ajustement des échelles territoriales .....	12
L'Intérêt des politiques de jeunesse intégrées .....	12
Les politiques intégrées de jeunesse : difficultés et leviers d'action .....	13
<b>Que révèle l'expérience JeTTT sur le terrain ?</b> .....	<b>16</b>
<b>FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL, POUR SE FIXER SUR DES TERRITOIRES DE VIE</b> .....	<b>16</b>
Le choix des territoires : Morlaix, Lorient et Bretagne porte de Loire Communauté .....	16
L'usage du diagnostic comparé, comme outil méthodologique .....	17
Le choix du questionnaire dans la construction d'un diagnostic partagé : pourquoi ?.....	21
Les spécificités territoriales des trois territoires.....	22
Paroles de terrain : ça veut dire quoi, pour moi, concrètement, l'ancrage local ?.....	25
La « communauté territoire », une notion à explorer pour mieux s'inscrire dans son environnement .....	27
<b>ARTICULER ET NOURRIR PLUSIEURS ÉCHELLES TERRITORIALES</b> .....	<b>28</b>
Comment le niveau local peut-il nourrir les échelles départementales, régionales et nationales ?.....	28
Comment rendre visible les processus de la recherche-action à toutes les échelles ?.....	30
Réflexion sur les outils de communication de JeTTT.....	33
Quelle(s) échelle(s) territoriale(s) pour transformer les politiques jeunesse ? .....	37
Comment relever le défi de l'articulation des échelles ?.....	39
Parole d' élu sur l'articulation des échelles de politiques publiques.....	45
<b>CROISER LES INTÉRÊTS POUR PLUS DE TRANSVERSALITÉ</b> .....	<b>45</b>
Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction .....	46
L'innovation sociale : une réponse à des besoins ou un processus de transformation politique ? .....	48
Parole d' élu sur la dimension innovante de JeTTT .....	51
<b>Pour aller plus loin...</b> .....	<b>51</b>

# De quoi parle-t-on ?

## ÉCLAIRAGE SUR LES NOTIONS DE TERRITOIRE ET DE POLITIQUES PUBLIQUES INTÉGRÉES

### LA NOTION DE TERRITOIRE ET LE TRAVAIL D'AJUSTEMENT DES ÉCHELLES TERRITORIALES

#### L'équipe de rédaction

Parler de «territoire» dans l'action publique n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Le terme de «territoire» est lui-même ambigu : sans doute avez-vous chacun une définition et un imaginaire propre de ce mot. Il en est d'ailleurs de même pour les chercheurs en sciences sociales qui, depuis les années 1980, ont fait couler beaucoup d'encre autour de celui-ci. Pourquoi cette apparition dans les années 1980 ? Notamment en raison du mouvement de décentralisation de l'action publique française, engageant une plus grande responsabilité des collectivités territoriales (communes, départements et plus récemment les régions) sur leur territoires respectifs. Or, quand on parle de décentralisation - c'est-à-dire un transfert des compétences de l'État vers les collectivités - il ne faut pas oublier une autre dynamique qui l'accompagne, à savoir le mouvement de déconcentration - c'est-à-dire la présence de l'État dans les territoires. Et, évidemment, ces deux mouvements interagissent ensemble, dans une logique qui se veut de partenariat, mais qui n'est pas sans poser des enjeux de pouvoir...

Le propos n'est pas ici de juger de ces dynamiques, mais de poser le fait que la notion de «territoire» fait donc surface dans ce mouvement d'organisation politique à la française, à partir des années 1980. Le territoire est donc un nouvel espace de réflexion, à partir duquel les rapports de pouvoir et les jeux politiques s'effectuent, mais devient aussi «le principal lieu des définitions des problèmes», notamment des problèmes publics, qu'il s'agit de résoudre par la mise en place *de politiques publiques territorialisées*.<sup>1</sup>

Les politiques publiques, conçues jusqu'alors en se basant sur l'échelle nationale, sont désormais réfléchies, analysées et critiquées à l'aune d'une nouvelle dimension : celle du territoire, voire de diverses échelles de territoires. Car c'est là qu'intervient le terme «échelles territoriales», qui correspond au travail de zoomage et de dézoomage de l'échelle (comme sur une carte ou sur Google Maps), donnant à voir des territoires qui s'enchaînent les uns dans les autres (la commune, le département et la région notamment) ou non. En effet, certains territoires ne s'imbriquent pas dans les frontières administratives actuelles, correspondant plutôt à des territoires historiques, émotionnels ou intimes, comme c'est le cas des pays ou des cantons. En bref, il y a de nombreuses échelles territoriales et, selon celle que l'on observe, on n'y perçoit pas les mêmes dynamiques, ni les mêmes problèmes publics.

Dans le cadre de JeTTT, ces enjeux d'échelle ont évidemment occasionné des casse-têtes à l'équipe de coordination, aux référents de territoire, ainsi qu'aux acteurs terrain eux-mêmes. Faut-il zoomer ou dézoomer, pour être plus pertinent dans notre action ? À quelle échelle faut-il coordonner notre travail, sur cette problématique ? Sur ce projet ? L'expérience des cinq années JeTTT témoigne du fait qu'il importe de savoir manier ces différentes échelles, de connaître les enjeux de chaque échelon et d'assumer l'interdépendance qui les relie entre elles. Or, une fois que c'est dit (ou écrit), tout reste à faire...



Extrait de la réponse à l'appel à projet pour le programme d'investissement d'avenir « Projets innovants en faveur de la jeunesse » (programme 411, session 1 : 15 mai 2015) qui présente l'intérêt de l'approche comparative des trois territoires de Bretagne Porte de Loire Communauté, Lorient et Morlaix.

### L'INTÉRÊT DES POLITIQUES DE JEUNESSE INTÉGRÉES

#### Patricia Loncle

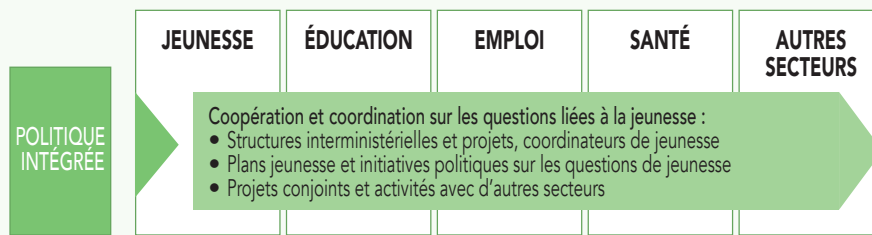
Sociologue et politiste, qualifiée aux fonctions de Professeur des universités en sociologie, elle est enseignante-chercheuse à l'EHESP et rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTTrans, elle a accompagné le projet sur le diagnostic et les aspects méthodologiques.

La notion de politique de jeunesse intégrée a été introduite par Lasse Siurala, alors directeur de la jeunesse et des sports au Conseil de l'Europe en 2005. Selon lui, la politique de jeunesse en Europe devait être désormais intégrée (intersectorielle et coordonnée) et devait s'appuyer sur des mécanismes de participation des jeunes. Il élabore alors le schéma suivant :

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur la notion de territoire et de l'action publiques territorialisée, consulter le Dictionnaire des politiques territoriales, aux presses universitaires de Sciences Po, Paris, rédigé par Romain Pasquier et Sébastien Guigner, édité en 2011, qui a été mobilisé dans l'écriture de ce court texte.

Lasse Siurala estime que les politiques de jeunesse peuvent concerner potentiellement tous les domaines d'action publique en lien avec les parcours des jeunes :

- DOMAINES D'INTERVENTION DES POLITIQUES DE JEUNESSE



« Une politique publique de jeunesse devrait refléter les défis et les obstacles auxquels les jeunes doivent faire face dans leur transition de l'enfance à l'âge adulte et elle devrait être basée sur les objectifs politiques et les priorités adoptées par un conseil municipal, un gouvernement central ou un organisme intergouvernemental »<sup>2</sup>

Dans cette perspective, nous considérons comme faisant partie d'une politique locale de jeunesse globale et intégrée l'ensemble des actions publiques s'adressant à la jeunesse dans un territoire donné. Sont donc incluses au titre de la politique locale de jeunesse globale et intégrée les actions portées par le territoire considéré, par les échelons de niveau inférieur et supérieur (quartier, ville, communauté de communes, pays, département, région), par l'ensemble des services de l'État (Directions régionale et départementales de la jeunesse et des sports et de la cohésion sociale, Rectorat, Académie, Agence régionale de santé, direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, direction régionale des affaires culturelles), mais aussi les acteurs publics mixtes tels que la caisse d'allocations familiales (CAF) ou la mutualité sociale agricole (MSA).

Compte tenu de l'ouverture à de nouveaux acteurs, induite par les processus de gouvernance qui se sont développés depuis les années 1980, on peut également considérer que de nouveaux acteurs participent à l'élaboration des politiques publiques comme les représentants du monde des entreprises, les jeunes, leurs parents ou plus largement les habitants d'un territoire donné. L'un des défis de notre projet [Jeunes en TTTrans] consiste à rassembler l'ensemble de ces acteurs autour de nos projets de politiques locales de jeunesse globales et intégrées et à les faire participer de concert à une définition commune des enjeux, des objectifs et des actions à mettre en œuvre.

Source : Siurala, Lasse. 2005. A European Framework for Youth Policy. Strasbourg: Council of Europe, p. 12.

## LES POLITIQUES INTÉGRÉES DE JEUNESSE : DIFFICULTÉS ET LEVIERS D'ACTION



### Etch Kalala Mabuluki et Lasse Siurala

Etch Kalala Mabuluki est doctorant en sociologie et sciences politiques, université de Rennes à l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP).

Lasse Siurala est ancien directeur des services à la jeunesse de la ville d'Helsinki (Finlande) et ancien directeur de la jeunesse au Conseil de l'Europe. Il est membre du comité scientifique de Jeunes en TTTrans.

Extraits choisis dans l'article intitulé « Politiques intégrées de jeunesse » : difficultés et leviers d'action, publié dans les Cahiers de l'action, n°54, publié en 2019. Pour lire le texte intégral, voir Florence Abadie (coord.), « Politiques intégrées de jeunesse : une action publique renouvelée ? », INJEP, coll. « Cahiers de l'action », no 54, Paris, 2019, URL : <https://injep.fr/publication/politiques-integrees-de-jeunesse-une-action-publique-renouvelee/>

#### Un terme ambigu :

La notion de « politique de jeunesse » fait référence à l'action publique visant à prendre en charge les conditions de vie des jeunes, et ce dans tous les domaines de la vie. En tant que tel, ce terme renvoie à des représentations assez approximatives. Il n'est pas assez concret pour décrire les processus, les structures, les modes d'évaluation, les acteurs concernés ou même les problèmes publics à traiter en priorité. C'est ce que tente de clarifier le programme d'investissements d'avenir (PIA) – projets innovants en faveur de la jeunesse –, en qualifiant une politique de la jeunesse de « globale » ou d'« intégrée », son objectif est de relier et de coordonner les nombreux services et offres aux jeunes. Cependant, *l'ambiguïté demeure, parce que les politiques intégrées de jeunesse prennent des significations différentes selon*

<sup>2</sup> Extrait de l'article de Lasse Siurala, intitulée A European Framework for Youth Policy, publié par le Conseil de l'Europe. L'extrait, tiré en page 12, a été traduit par Patricia Loncle.

leur contexte d'énonciation<sup>3</sup>. En outre, il n'existe pas de lignes directrices clairement identifiées ni même de « bonnes pratiques » qui permettraient d'intégrer ce référentiel dans la pratique quotidienne du travail de jeunesse.

Ces approches courent alors le risque de demeurer un idéal sans réelle mise en œuvre.<sup>4</sup> La persistance de ce manque de clarté est également à mettre sur le compte d'une absence de recherche empirique sur le concept de politique intégrée de jeunesse. Les travaux francophones sur la jeunesse se cantonnent généralement à des études culturelles et sociologiques et se focalisent rarement sur les régulations de l'action publique en direction des jeunes. En outre, les termes « politique intégrée de la jeunesse » se sont avérés problématiques parce qu'ils ont pu être utilisés dans des acceptions très différentes : des plans et des programmes généraux intégrés de politique jeunesse, qui n'ont pas nécessairement été mis en œuvre, ont parfois été conçus pour donner l'impression qu'un gouvernement ou une ville « prend ses jeunes au sérieux ». Parfois, des plans nationaux globaux de politique de la jeunesse ont été élaborés pour rehausser le profil international du gouvernement... Dans certains pays, les politiques intégrées de la jeunesse se réfèrent à la coordination des services à la jeunesse dans les différents domaines de l'administration (coordination horizontale), tandis que dans d'autres pays, la politique intégrée de la jeunesse se réfère aux politiques par lesquelles le gouvernement organise, coordonne et soutient les organisations de jeunesse qui fonctionnent principalement au niveau local (coordination verticale) ; ce qui renvoie à des types très différents de politiques jeunesse. Dans le sens des approches ci-dessus, les activités intégrées de politique de la jeunesse montrent le besoin de contextualisation pour comprendre leur rôle et leur portée.

“  
Les travaux francophones sur la jeunesse se cantonnent généralement à des études culturelles et sociologiques et se focalisent rarement sur les régulations de l'action publique en direction des jeunes.  
”

## Quatre leviers d'action

Les expériences de l'approche intégrée des politiques de jeunesse se sont développées au cours des dernières décennies, à tel point que la caractérisation des « leviers d'action » (processus et structures) que nous proposons apparaîtra nécessairement réductrice aux chercheurs. Mais l'objectif est ici d'identifier certaines caractéristiques générales de ce phénomène susceptibles d'aider les praticiens à le déployer.

### Définir des normes et des règles d'engagement ouvertes et évolutives

Lorsque des organisations et des professions hétérogènes travaillent ensemble, il en résulte bien souvent une certaine complexité. Le défi consiste à créer un processus de délibération constructif et évolutif, en évitant les pièges d'une situation où chaque partenaire s'en tiendrait à ses propres intérêts organisationnels ou professionnels. La recherche souligne l'importance d'instaurer des pratiques de communication ouvertes, *de faire preuve de souplesse et de garder un état d'esprit exploratoire et créatif*<sup>5</sup>. Ces facteurs sont conceptualisés comme des « motivations partagées », éléments clés dans la dynamique de la collaboration.

Pour favoriser la régulation de ces processus d'intégration, il semble nécessaire d'adopter ensuite – par écrit – des normes, des principes de fonctionnement et des règles de décision. Il peut s'agir de mécanismes de résolution des conflits, d'indicateurs communs de progrès et d'une structure de gouvernance collaborative. Cette structure de régulation fait référence à un système de responsabilités (qui ou quel groupe peut prendre les décisions ?) et aux règles explicites selon lesquelles l'organisation fonctionne. *Toutefois, pour que les processus restent ouverts et novateurs, les normes et les règles d'engagement doivent être souples et modifiables.*<sup>6</sup>

“  
Toutefois, pour que les processus restent ouverts et novateurs, les normes et les règles d'engagement doivent être souples et modifiables.<sup>6</sup>  
”

### Construire des systèmes partagés d'observation et de mesure des effets

Le développement d'un système de mesure est essentiel pour mettre en évidence l'impact collectif. La collecte de données, l'analyse des effets des dispositifs et la mesure des résultats sur les indicateurs choisis collectivement permettent *aux participants d'être coresponsables (accountable) et d'apprendre les uns des autres*<sup>7</sup>. La production de rapports (reporting) et la mesure des progrès ne

<sup>3</sup> Cette ambiguïté a été traitée dans l'article intitulé *Needles in Haystacks. Finding a Way forward For Cross-Sectoral Youth Policy*, écrit par Nico M., Taru M. (dir.), Potochnik D., Salikau A., et publié en 2017 par les Publications du Conseil de l'Europe.

<sup>4</sup> Il s'agit d'un élément discuté dans l'article de Patricia Loncle et Marie Dumollard., en 2014, intitulé « Politiques locales de jeunesse et transversalité : quels apports pour les territoires ? », publié dans l'ouvrage *Parcours de jeunes et territoires. Rapport de l'Observatoire de la jeunesse*, sous la direction de F. Labadie, aux éditions de La Documentation française, à Paris.

<sup>5</sup> C'est notamment ce qu'indiquent Emerson K. et ses collègues dans un article de 2011 intitulé « An Integrative Framework for Collaborative Governance », dans la revue *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22, Issue 1.

<sup>6</sup> C'est ce qu'indiquent Bryson J., Crosby B., dans leur article de 2006 intitulé « The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature », dans la revue *Public Administration Review*, Special Issue, p. 44-55.

<sup>7</sup> C'est ce qu'indique Kania J., Kramer M., dans leur article publié en 2011, intitulé « Collective impact ». Dans la revue *Stanford Social Innovation Review*, qui se trouve en ligne à l'adresse URL : [https://ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssireview.org/articles/entry/collective_impact)



visent pas seulement à « réduire les coûts » et à « accroître l'efficacité », mais aussi à tenir l'ensemble des parties prenantes ainsi que les financeurs informés de la valeur ajoutée du processus. Du fait que l'intégration des politiques de jeunesse requiert du temps, elle sera confrontée aux logiques parfois institutionnelles changeantes. Il convient donc de communiquer étape par étape l'état d'avancement du processus à toutes les parties prenantes.

### Développer une organisation support fédératrice

La coordination est une activité exigeante et chronophage. Par conséquent, aucune des organisations participantes ne peut mener cette activité seule. Le fait de s'attendre à ce que la collaboration puisse avoir lieu sans infrastructure de soutien est l'une des raisons les plus courantes de son échec. John Kania et Mark Kramer notent qu'une organisation support a besoin de professionnels spécialisés, distincts des organismes participants. Qui peut planifier, organiser et appuyer le processus en apportant un soutien en matière de facilitation, de technologie et de communication, de collecte de données et de reporting, tout en gérant la myriade de détails logistiques et administratifs nécessaires au fonctionnement de l'initiative ? Toutes les expérimentations du programme d'investissements d'avenir en faveur de la jeunesse ont, par exemple, une organisation support qui constitue en quelque sorte la colonne vertébrale du projet.

### Renforcer les capacités et les compétences de collaboration

*Des travaux récents sur la collaboration entre secteurs ou organisations montrent que des aptitudes, des compétences et des capacités particulières constituent la base d'une collaboration jugée efficace par ses participants*<sup>8</sup>. Il est utile de distinguer trois niveaux de déterminants clés de la collaboration : le professionnel – en lien avec le public –, l'organisation et les managers. Concernant le professionnel, nous énumérons quatre compétences clés : être à l'écoute des autres ; partager ; dépasser les frontières éducatives, professionnelles et administratives ; reconnaître ses propres limites et accepter une forme de dépendance mutuelle. En ce qui concerne l'organisation, qui ne peut à elle seule relever le défi de soutenir la transition des jeunes vers l'âge adulte, il semble nécessaire de créer en son sein des espaces propices à une collaboration pluri-professionnelle ou multi-organisationnelle. Les professionnels investis dans ces espaces interstitiels pourraient alors se concentrer sur l'élaboration de nouveaux services basés sur la preuve (evidence-based policy). Enfin, il semble essentiel de renforcer les compétences ainsi que les dispositions de collaboration des managers territoriaux et associatifs. L'objectif d'une telle formation serait de renforcer la culture de coopération, de promouvoir l'importance de l'invention, mais aussi de créer un sentiment d'opportunité plutôt que de menace par l'élaboration d'un récit qui encourage la construction de l'action publique en commun. Les collectifs d'acteurs ont la possibilité de se doter de solutions numériques pour faciliter et soutenir la collaboration quotidienne. Ces outils renforcent la communication entre les participants et les financeurs, facilitent le travail en réseau en sollicitant une forme d'engagement en dehors de réunion physique.

### **Discussion**

*Les difficultés que nous avons explorées conduisent parfois à une forme d'inertie collaborative*<sup>9</sup>. Ces éléments constituent des facteurs structurels et comportementaux qui expliquent le décalage entre la volonté d'intégrer l'action publique et la réelle capacité des collectifs d'acteurs à le faire. Dire que l'action publique « doit être plus cohérente » et « mieux coordonnée » en se fondant sur la modélisation et la diffusion de meilleures pratiques est une forme de représentation simplifiée de processus plus complexes. Dans cette perspective, *un rapport de l'OCDE souligne que gouverner dans un système politique démocratique implique nécessairement un certain degré d'incohérence*<sup>10</sup>. Les facteurs sociaux et politiques mettent en jeu un ensemble de forces qui convergent rarement vers des politiques cohérentes. Si l'on se fonde sur ce raisonnement, on peut avancer que l'évaluation des causes de l'échec de l'intégration de l'action publique peut être un outil fort d'enseignement. En conclusion, les objectifs ou les priorités de l'intégration pourraient être courageusement inspirés par des questions de société où les jeunes se sentent directement concernés. Par exemple, les questions liées à la digitalisation des politiques de jeunesse ou en lien avec le réchauffement climatique. De tels objectifs auraient le potentiel non seulement d'inspirer les jeunes, mais aussi d'engager de nouveaux partenaires.

“  
Le fait de s'attendre à ce que la collaboration puisse avoir lieu sans infrastructure de soutien est l'une des raisons les plus courantes de son échec.

“  
Un rapport de l'OCDE souligne que gouverner dans un système politique démocratique implique nécessairement un certain degré d'incohérence.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Il s'agit des travaux de Bryson J., Crosby B. and Stone M., 2015, intitulés «Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging», dans la revue Public Administration Review, vol. 75, Issues 5, p. 647-663.

<sup>9</sup> Il s'agit des travaux de Bryson J., Crosby B. and Stone M., 2015, intitulés «Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging», dans la revue Public Administration Review, vol. 75, Issues 5, p. 647-663.

<sup>10</sup> Ce rapport s'intitule «Building Policy Coherence, Tools and Tensions». Il a été publié en 1996 dans Public Management Occasional Papers, n° 12, OECD, Paris.

# Que révèle l'expérience JeTTT sur le terrain ?

## FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL, POUR SE FIXER SUR DES TERRITOIRES DE VIE

Extrait de la réponse à l'appel à projet pour le programme d'investissement d'avenir « Projets innovants en faveur de la jeunesse » (programme 411, session 1 : 15 mai 2015) qui présente l'intérêt de l'approche comparative des trois territoires de Bretagne Porte de Loire Communauté, Lorient et Morlaix Communauté.

### LE CHOIX DES TERRITOIRES

En choisissant les territoires de Morlaix Communauté, les quartiers de Kervénnec et Bois du Château de Lorient et Bretagne porte de Loire Communauté nous avons choisi volontairement des territoires contrastés et plutôt de petite taille faisant l'hypothèse que, dans la mesure où nous souhaitons faire travailler ensemble tous les acteurs des différentes échelles territoriales et des différents secteurs, il serait plus facile de travailler sur de petites échelles qu'en prenant en compte un territoire de grande taille. *Ce choix, réalisé il y a plus de cinq ans, apparaît toujours pertinent, selon les paroles de Pierre Pouliquen, vice-président du Conseil Régional de Bretagne, chargé du sport, de la jeunesse et de la vie associative<sup>11</sup>, dans un entretien réalisé en septembre 2020 :*

« L'intérêt, vous venez de le dire, c'est qu'il y a une expérimentation. Quand on veut innover en termes de politiques publiques, dans les méthodes, pour moi il est essentiel avant tout de travailler à petit périmètre pour voir pour la suite une généralisation, qui fait en sorte de pouvoir accompagner les territoires par des méthodes qui ont déjà porté leurs fruits. En plus, les territoires choisis avaient une grande importance, puisqu'on parlait à Lorient sur un quartier Politique de la Ville, on allait sur un quartier un peu plus rural, on va dire sur Morlaix Communauté et Bretagne Porte de Loire Communauté qui a la spécificité assez importante d'être aux portes de deux régions [la Bretagne et les Pays de la Loire] et de deux départements [L'Ille-et-Vilaine et la Loire-Atlantique]. Donc pour nous le choix des territoires avait son importance et il s'avère aujourd'hui que les territoires ont été bien choisis. »



Morlaix Communauté I



Bretagne porte de Loire Communauté I



Lorient I

En outre, ces territoires sont conçus comme des espaces de décision mais également comme des espaces de mise en œuvre et comme des territoires de vie pour les jeunes.

Aussi, nous avons mobilisé une analyse portant, certes, sur les actions développées par les décideurs des territoires concernés, mais également sur l'ensemble des décisions concernant la jeunesse et conduites par l'ensemble des acteurs publics au niveau des collectivités territoriale (services déconcentrés de l'État en matière de jeunesse et de sports, d'éducation, de culture, de logement, de santé ; les villes, communautés de communes, conseils de développement des pays, conseils départementaux, conseil régional, caisses d'allocations familiales). De ce fait, il est tout à fait important à nos yeux de mobiliser non seulement les élus des trois territoires impliqués, mais également les élus et les décideurs des autres échelons territoriaux et des différents services publics. Seuls des accords forts et stratégiques, sur les finalités du projet à mettre en œuvre, permettent de faire évoluer en profondeur les politiques locales de jeunesse.

Pour prendre en compte les territoires comme espaces de vie des jeunes, nous avons porté une attention particulière aux manières dont les jeunes vivent dans les territoires du point de vue de multiples dimensions (leur lieu d'habitation, de scolarité, d'accès aux droits, de loisir, d'engagement, de culture, etc.) et les différentes identités que cela suppose pour eux. C'est pourquoi, dans chaque territoire, nous avons mobilisé l'ensemble des acteurs intervenant en matière de jeunesse : **les jeunes regroupés en association ou non, les acteurs publics des différents niveaux d'intervention, les acteurs associatifs, les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les acteurs privés, etc.**<sup>12</sup>.

**Les bénéfices attendus de la comparaison sont, aujourd'hui, bien connus**<sup>13</sup> : il s'agit de mettre en perspective les constats posés, les similarités et les dissemblances des questions soulevées par les trois territoires à la fois à l'étape des diagnostics et des mises en œuvre d'action, il s'agit également de comparer les résultats obtenus par les territoires aux différents moments de l'évaluation.

<sup>11</sup> Il coordonne le dialogue structuré jeunes élus pour la région Bretagne. Il soutient le projet Jeunes en TTTrans depuis sa fondation

<sup>12</sup> Pour mieux comprendre la structuration du projet, consulter la figure présentant l'écosystème de la démarche JeTTT, en page 9.

<sup>13</sup> Pour les « pères fondateurs » de la sociologie (ici nous pensons à Tocqueville, Durkheim et Weber) tout raisonnement sociologique présupposait nécessairement de la comparaison. Pour plus de détails, lire le ouvrage de Céline Vigour La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes, aux éditions de La Découverte, publié en 2005.

## L'USAGE DU DIAGNOSTIC COMPARÉ, COMME OUTIL MÉTHODOLOGIQUE

LES OBJECTIFS TRANSVERSAUX AUX TERRITOIRES (BULLETIN PAROLES TRANSVERSES, EHESP, NUMERO 1, 2017, P3)

## 4 objectifs transversaux nous ont guidés pour réaliser ces diagnostics territoriaux :

- 1 **Proposer une « photographie » des jeunes du territoire : Qui sont-ils ? Où vivent-ils ? Que font-ils ?**
- 2 **Établir une cartographie : répartition géographique des acteurs de la jeunesse et de leurs liens, partenariats ;**
- 3 **Se centrer sur la question des usages de l'offre publique et associative par les jeunes ;**
- 4 **Repérer les besoins non-couverts, les jeunes non touchés.**

Il a été déployé une démarche d'investigation à la fois qualitative et quantitative en ayant pour souci de recueillir

les mêmes matériaux dans les trois territoires afin de les rendre les plus comparables possibles.

La collecte des données a été réalisée avec la contribution de relais locaux (entretiens individuels et collectifs, passation de 2 questionnaires différents, organisation de focus group, de « World café ») auprès des jeunes et des différents acteurs concernés par les questions de jeunesse dans les 3 territoires.

D'un point de vue quantitatif, afin de tenir compte des réalités très différentes qui touchent les tranches d'âges, nous avons administré deux types de questionnaires, un pour les jeunes de 13/16 ans et un pour les 16/29 ans. Au final, un total général de 763 questionnaires ont été recueillis dans les trois territoires.

D'un point de vue qualitatif, 47 entretiens individuels semi-directifs ont été menés avec les professionnels et les élus des territoires, 5 entretiens collectifs ont été conduits auprès d'élus et un « Word café » réunissant 40 personnes a été organisé par l'un des territoires.

Extrait du diagnostic territorial construit et proposé aux trois territoires de JeTTT, pour mieux connaître leurs ressources et les besoins locaux.

### 1<sup>er</sup> objectif : Réaliser un état des lieux à partir des sources documentaires existantes

Nous avons travaillé à partir de documents internes de la collectivité et des associations. L'ensemble de ces sources documentaires nous a permis d'avoir une compréhension globale du territoire. Des fiches d'identité ont été réalisées pour identifier les différents acteurs agissant sur le territoire et pour modéliser leurs liens. Ces fiches nous ont permis d'identifier les champs d'action, les missions et les publics, les financements de certains acteurs.

Par exemple, sur la Ville de Lorient, nous avons recueilli les informations de 17 associations et institutions jeunesse, compilées dans un document intitulé «Fiches d'identité des acteurs institutionnels et associatifs du territoire lorientais». Le document permet donc de faire un premier panorama du territoire et d'illustrer les actions des structures suivantes :

- ▶ Le service de Prévention Spécialisée
- ▶ Sauvegarde 56
- ▶ La Mission Jeunesse – Ville de Lorient
- ▶ Le Service Médiation-tranquillité publique
- ▶ L'Association CRISLA
- ▶ Le Bureau d'Information Jeunesse et Point Information Jeunesse du réseau Information Jeunesse
- ▶ La Mission Locale du pays de Lorient
- ▶ L'Association SESAM
- ▶ La Maison pour Tous – Centre Social de Kervénanec
- ▶ Pôle emploi
- ▶ La Caisse d'Allocation Familiale du Morbihan
- ▶ Le Foyer Omnisport Laïque Culturel Lorient-Ouest (Folclo)
- ▶ Le Patronage Laïque de Lorient
- ▶ La Maison des Ados
- ▶ Le Collège Anita Conti
- ▶ Le Collège Jean Le Coutaller
- ▶ Le Lycée Colbert
- ▶ La Maison de quartier Bois du Château



FICHE D'IDENTITÉ DE LA MISSION JEUNESSE – VILLE DE LORIENT

**1 Missions :** La politique jeunesse de la Ville de Lorient vise à « accompagner l'accès à l'autonomie des jeunes Lorientais ». La Mission Jeunesse se charge de la coordination de la politique et des actions Jeunesse, des relations avec les associations gestionnaires des centres sociaux et des centres de loisirs. Ces actions tournent autour de trois objectifs principaux :

- ▶ Favoriser l'accès à l'information et au droit pour tous les jeunes
- ▶ Accompagner l'émancipation des jeunes par le soutien aux projets, l'accès à la citoyenneté, le bien-vivre ensemble
- ▶ Aider les jeunes dans leur insertion sociale professionnelle

**2 Public concerné :** 16-29 ans

**3 Nombre de jeunes touchés :** Non renseigné

**4 Dispositifs gérés par la structure :**  
Deux dispositifs d'aides sont proposés aux jeunes toute l'année.

- ▶ **AGIT' ACTIONS :** Ce dispositif s'adresse à tous les jeunes Lorientais ayant entre 16 et 29 ans, ainsi qu'aux jeunes, lycéens, étudiants, apprentis à Lorient, dont le projet aura un impact direct sur la population Lorientaise. Il permet de bénéficier d'un accompagnement dans le montage des projets d'intérêt collectif et d'une aide financière ou matérielle pour sa réalisation. L'aide financière peut aller jusqu'à 500 €. Les projets peuvent être culturel, sportif, scientifique, environnemental, social, de solidarité internationale, d'animation locale...
- ▶ **AGIT' Avenir :** Ce dispositif s'adresse aux jeunes Lorientais, âgés de 16 à 29 ans (résidant un quartier prioritaire OU bénéficiaire du RSA OU allocataire CIVIS OU bénéficiaire de la garantie jeune OU au quotient familial inférieur à 470 €). Il permet de bénéficier d'une écoute, d'un accompagnement personnalisé, d'un relais vers des personnes ressource, et d'une aide financière dans les parcours de formation ou d'expériences socioprofessionnelles. Il peut par exemple aider à financer des frais d'inscription à un concours, à une formation professionnalisante, à une formation BAFA, au transport ou hébergement pour un job d'été ou un stage en lien avec le projet socioprofessionnel...

Un professionnel accompagne les jeunes dans les démarches et/ou oriente vers des personnes ou organismes ressource. L'aide financière peut aller jusqu'à 500 €.

**5 Actions et travail partenarial :**

- ▶ **KART EMPLOI :** Ce dispositif met à la disposition des jeunes de quartiers prioritaires un réseau d'entreprises destiné à les accompagner vers l'emploi. Une initiative 100% lorientaise, et pilotée par la Mission locale, la Ville de Lorient et le Centre des jeunes dirigeants.

La Ville de Lorient met en place des conventions de moyens avec plusieurs acteurs du territoire notamment avec le Bureau d'informations jeunesse et les centres sociaux.

**6 Innovations, projets, actions... (en cours de réflexion ou juste démarrés) :**  
Non renseigné

**7 Financement de l'organisme (montant et institution) :** Non renseigné

**8 Contact et infos pratiques :**  
Période : Toute l'année  
Contact : Pascale LE LEANNEC  
Animatrice-Coordnatrice - Mairie de Lorient  
2 bd Général Leclerc

## 2<sup>ème</sup> objectif : Recueillir les données qualitatives et quantitatives auprès des professionnels, des jeunes et des élus

L'enquête a été conduite de manière à réunir des matériaux divers : des entretiens individuels et collectifs avec des professionnels de la jeunesse et des représentants des institutions, des entretiens individuels avec les élus ainsi que deux questionnaires en direction des jeunes (13-16 ans et 16-30 ans).

L'extrait du diagnostic comparé de Jeunes en TTTrans, réalisé par Patricia Loncle et Etch Kalala Mbuluki en octobre 2016, donne des éléments précieux sur la méthodologie qui a été employée dans le cadre de l'enquête :

« Nous avons décidé d'employer une méthodologie transversale pour rendre nos diagnostics territoriaux comparables. Ainsi, il a été décidé collectivement de se doter des mêmes objectifs d'investigation, des mêmes outils de recueil de données, des mêmes angles d'analyse et enfin du même plan de rédaction pour chacun des territoires. Ainsi, en réunion d'équipe du 2 mars 2016, quatre objectifs transversaux ont été définis pour ces diagnostics :

- 1 Proposer une photographie des jeunes du territoire : Qui sont-ils ? Où vivent-ils ? Que font-ils ?
- 2 Établir une cartographie : répartition géographique des acteurs de la jeunesse et leurs liens, partenariats ;
- 3 Se centrer sur la question des usages de l'offre publique et associative par les jeunes ;
- 4 Repérer les besoins non-couverts, les jeunes non-touchés.

Il a été également convenu de déployer une démarche d'investigation à la fois qualitative et quantitative en ayant pour souci de recueillir les mêmes matériaux dans les trois territoires afin de les rendre les plus comparables possibles. D'un point de vue qualitatif, des entretiens ont été menés avec les professionnels et les élus des territoires (cf guide d'entretien en annexe des diagnostics territoriaux) de manière collective et/ou individuelle. Les lancements officiels du projet dans les trois territoires ont été également l'occasion de recueillir la parole des participants.

Au total, à l'issue des diagnostics, les matériaux qualitatifs suivants ont été récoltés :

- ▶ 47 entretiens individuels semi-directifs ont été menés auprès de professionnels et d'élus ;
- ▶ 5 entretiens collectifs ont été conduits auprès des élus ;
- ▶ 64 questionnaires ont été remplis à l'occasion des journées de lancement dans les territoires ;
- ▶ Un world café<sup>14</sup> réunissant près de 40 personnes a été également organisé dans l'un des territoires.

D'un point de vue quantitatif, il a été décidé d'administrer des questionnaires aux jeunes des territoires. Afin de tenir compte des réalités très différentes qui touchent cette tranche d'âge, nous avons distingué deux questionnaires : un auprès des 13-16 ans et un autre auprès des 16-30 ans.

Nous avons un objectif quantitatif de 200 questionnaires par groupe d'âge et par territoire (soit 1 200 questionnaires). Malheureusement, pour différentes raisons, essentiellement techniques, nous n'avons pas pu complètement atteindre cet objectif. Au final, nous avons récolté 427 questionnaires pour les 13/16 ans et 336 pour les 16/29 ans, soit un total général de 763 questionnaires.»

Les professionnels jeunesse impliqués sur le terrain ont été rencontrés individuellement et anonymement afin qu'ils s'expriment sur les jeunes du territoire, leur perception, leurs besoins mais aussi sur le réseau d'acteurs et le territoire.

### GUIDE D'ENTRETIEN DIAGNOSTIC JETT

#### 1 Structure/les missions

- Pouvez-vous me raconter vos missions dans la structure ?
- Quels types de jeunes recevez-vous ?
- Atteignez-vous tous les jeunes pour lesquels vous êtes missionnés ? si non pourquoi ?



<sup>14</sup> Note du comité de rédaction : Un world café est une forme de débat permettant de traiter d'une question en approfondissant plusieurs dimensions à la fois. Au cours de l'atelier, les participants travaillent en petits groupes sur une dimension à la fois, en changeant de table pour passer à la suivante. À la fin, les groupes sont rassemblés pour un temps de plénière, permettant croisement et synthèse des informations générées.

## ② Perception des jeunes et besoins des jeunes

- Comment percevez-vous les jeunes de votre territoire ?
- Selon-vous quels sont les besoins des jeunes de votre territoire ?
- L'offre de service à destination des jeunes couvre-t-elle ces besoins ?

## ③ Offre et partenaires

- Selon-vous quelles structures répondent aux besoins des jeunes ? Pouvez-vous en décrire les missions ?
- Parmi celles-ci avec lesquelles travaillez vous ou êtes vous en lien ?
- Pouvez-vous caractériser ces liens ? (informels, formels, fréquence)
- Avec qui aimeriez-vous être en lien ?
- Est-ce que ces liens ont-ils évolués ? Pourquoi ?

## ④ Liens et rapport au territoire

- Depuis combien de temps travaillez-vous sur le territoire ? Comment le qualifiez-vous ?
- D'où venez-vous (parcours pro, formation) ?
- Comment vous sentez-vous sur ce territoire ?
- Quels en sont les avantages et les inconvénients ?
- Pouvez-vous citer 3 adjectifs pour le qualifier ?

## ⑤ Données descriptives

- Combien de jeunes par an ?
- Répartition garçons/filles ? CSP ? Origine ? Handicap ?
- Nombre d'ETP ? Fonctions ?
- Sources de financements ?
- Ancienneté de la structure ?
- Organigramme ?
- Budget de la structure ?

## ⑥ Données biographiques

- Age
- Formation initiale
- Formation continue

Par ailleurs, des entretiens collectifs auprès des représentants des institutions et des professionnels des territoires ont été menés, notamment lors des lancements publics de la démarche. Des questions, permettant plus facilement le dialogue et les échanges entre participants, avaient été alors posées :

- ▶ Les 3 mots qui vous viennent à l'esprit pour définir une politique jeunesse ?
- ▶ Si vous deviez nommer les besoins prioritaires des jeunes sur votre territoire ?
- ▶ Une innovation, un projet, une action... qui vous semble pertinents pour répondre à ces besoins ?
- ▶ Quels liens existent ou pourraient être construits entre votre structure (Collectivité, association, institution...) et la recherche Jeunes en TTTrans ?

Afin de pouvoir comparer les résultats des réponses des jeunes dans les trois territoires, il a été décidé par l'équipe de Jeunes en TTTrans d'élaborer deux questionnaires à destination des trois territoires. Le choix a été fait de réaliser deux questionnaires distincts selon la tranche d'âge.

### Les Principaux axes de questionnement posés aux 13-16 ans, dans un questionnaire de 10 pages, sont les suivants :

Le territoire dans lequel tu vis

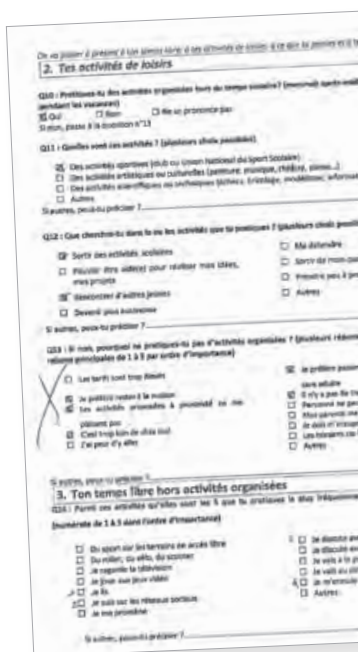
Tes activités de loisirs

Ton temps libre hors activités organisées

Ton rôle dans la vie de la commune ou du quartier

Ta santé

Ton avenir



**En complément, les principaux axes de questionnement spécifiques aux 16-30 ans, transmis dans un questionnaire de 14 pages, sont les suivants :**

Vos relations sociales

Si vous êtes sorti(e) du système scolaire ou de formation :

Votre situation financière et sociale

Votre insertion professionnelle

Si vous êtes scolarisé(e)s/en formation

Votre logement

Votre mobilité

Quelques réponses et conseils pour la construction d'un diagnostic comparé permettant de mieux connaître les spécificités locales.

## LE CHOIX DU QUESTIONNAIRE DANS LA CONSTRUCTION D'UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ : POURQUOI ?

### Frédérique Quidu

Statisticienne ingénieure de recherche dans le département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Elle a contribué à l'élaboration et l'analyse du diagnostic territorial de JeTTT.

La recherche-action comprend, comme son nom l'indique, un volet recherche permettant d'acquérir des connaissances sur l'objet étudié et un volet «action», à savoir la mise en œuvre de projets. La recherche-action se fait donc dans un objectif de résultats à atteindre et non d'hypothèses à tester.

Avant de mettre en place des actions, il faut établir un diagnostic du ou des territoires étudiés pour faire émerger les caractéristiques, les atouts mais aussi les faiblesses d'un territoire ou des territoires donnés. Le diagnostic se décompose généralement en deux phases, à savoir un diagnostic dit «technique» et un diagnostic partagé. Le diagnostic «technique» consiste en un recueil de données objectives (qualitatives et/ou quantitatives) et à leurs analyses et ce n'est en aucun cas un outil permettant de confirmer une opinion. Mené en amont, il va permettre d'apporter des éléments indispensables aux échanges entre les acteurs concernés dans le cadre du diagnostic partagé.

Dans le cadre du recueil de données, il existe plusieurs méthodes qui ne sont pas incompatibles, à savoir l'exploitation de données existantes, le recueil de données qualitatives, le recueil de données quantitatives. Les données existantes (rapport d'évaluation, données sociodémographiques, etc.), même si elles n'ont pas été collectées pour les besoins de la recherche, peuvent fournir des éléments intéressants sur les territoires de l'étude. Toutefois, ces données seront forcément insuffisantes et devront être complétées par des données à recueillir sur le terrain.

Le type de données à recueillir, ainsi que le public cible, va conditionner le mode de recueil (questionnaire versus entretien). Par exemple, s'il s'agit de relever des comportements, mesurer un phénomène, et à grande échelle, le questionnaire sera approprié. Toutefois, il est possible d'effectuer quelques entretiens en amont si des interrogations subsistent (éventail de questions et/ou de réponses à envisager, etc.). En effet, la qualité des analyses des données dépend de la qualité des questions posées (par exemple, elles doivent être compréhensibles et proposer un éventail exhaustif de modalités de réponses). Les entretiens peuvent aussi être envisagés en parallèle où à l'issue de l'analyse en complément des résultats, si l'on désire par exemple explorer plus avant une question spécifique.

Avant de se lancer dans la confection d'un questionnaire, il est utile de passer par les étapes suivantes :

- S'inspirer de questionnaires existants en s'assurant de leur validité ;
- Définir l'échantillon cible ;

En effet, il est assez rare que l'on puisse interroger tous les individus de la population cible et l'on est très souvent contraint de constituer un échantillon issu de cette population. Pour cela, on fait appel à des méthodes d'échantillonnage (échantillon aléatoire, en grappe, stratifié ou par quota, etc.). La construction d'un échantillon suppose la mise en œuvre d'un plan de sondage qui diffère selon que l'on dispose ou non d'informations sur la population cible. Le gros avantage de disposer d'informations sur la population dont sera issu l'échantillon est qu'il sera possible de vérifier la représentativité de l'échantillon, c'est-à-dire que les résultats pourront être extrapolés à la population toute entière et non uniquement valables sur l'échantillon.

- ▶ Choisir le mode de passation du questionnaire (face-à-face, par téléphone, par envoi postal, en ligne, etc.), car les moyens nécessaires différeront selon le mode de passation ;
- ▶ Définir le plan d'analyse ;  
Il s'agit des types de traitements à réaliser pour répondre à la problématique ce qui permet de dresser la liste des informations à recueillir grâce au questionnaire.
- ▶ Envisager ou non le recours à un professionnel pour traiter les données et/ou les moyens techniques nécessaires.



La confection de questionnaires suppose rigueur et respect de quelques règles :

- ▶ Introduire l'entretien en expliquant les objectifs et le contexte de la recherche.
- ▶ Donner des éléments d'intérêt à participer à la recherche.
- ▶ Préciser que le questionnaire sera anonyme.
- ▶ Veiller à ce que le corps du questionnaire contienne l'ensemble des questions.
- ▶ Veiller à bien structurer les différentes parties, l'agencement des questions et le type de questions posées (fermées, ouvertes, semi ouvertes) ;
- ▶ Comme pour un entretien qualitatif, on construit la confiance avec l'enquêté dans le temps. On commence donc par des questions simples, pour lesquelles l'enquêté n'a pas besoin de trop réfléchir. Les questions délicates seront introduites au milieu du questionnaire ou à la fin de chaque partie.
- ▶ Les questions doivent être formulées de manière simple à savoir pas de doubles négations, pas de termes compliqués, pas de questions qui impliquent une bonne réponse, éviter les questions recourant à la mémoire, etc..
- ▶ Le questionnaire se termine par des remerciements.

Une fois le questionnaire établi, il faut si possible le tester afin de mettre à jour éventuellement : une mauvaise formulation de la question, une mauvaise compréhension de la question, l'oubli éventuel de modalités, la longueur du questionnaire, etc.

## CE QUE LE DIAGNOSTIC NOUS DIT DES SPÉCIFICITÉS TERRITORIALES DES TROIS TERRITOIRES

Extrait du diagnostic réalisé dans le cadre de Jeunes en TTTTrans, « Les jeunes et les politiques locales de jeunesse des territoires de Morlaix communauté, de Bretagne porte de Loire Communauté (ex CCMVS) et des quartiers de Kervénanec et de Bois-du-Château à Lorient » comparant les trois territoires entre mars et septembre en 2016 et auprès de 763 jeunes de 13 à 30 ans.

L'objectif du diagnostic comparé est de synthétiser les principaux enseignements des diagnostics territoriaux conduits dans les trois territoires du projet Jeunes en TTTTrans de mars à septembre 2016. Classiquement, dans **la démarche comparative**<sup>15</sup> deux dimensions sont privilégiées. Ici, il s'agit de mettre en évidence les éléments de convergence qui sont à l'œuvre dans les territoires, puis souligner les disparités et les spécificités propres à chaque territoire.

Les trois territoires mobilisés dans le projet apparaissent sensiblement différents, tant du point de vue de leur composition démographique que de leurs réalités sociales et économiques. Le territoire de Morlaix communauté est de loin le plus important numériquement, alors que les quartiers de Kervénanec et Bois-du-Château apparaissent nettement plus petits, malgré leur appartenance à une grande ville et malgré un maillage territorial et des interventions publiques (notamment consécutives au développement de la politique de la ville) tout à fait substantiels. Les territoires de Morlaix Communauté et de Bretagne Porte de Loire Communauté (BPLC, anciennement CCMVS) sont facilement accessibles par la route, en revanche, ils ne disposent que de peu de moyens de transport en commun. Les quartiers de Kervénanec et Bois-du-Château sont, quant à eux, très largement desservis par le réseau de bus urbain. Les logements sociaux et collectifs sont évidemment beaucoup plus nombreux à Lorient que dans les deux autres territoires. Ces contrastes ont bien sûr un impact non négligeable sur les manières de concevoir et implanter les politiques de jeunesse.

DIAGNOSTIC COMPARE JEUNES EN TTTTRANS (EHESP 2016, P 12 FIGURE 1) : LES OBJECTIFS DES POLITIQUES LOCALES DE JEUNESSE

### MORLAIX COMMUNAUTÉ

- Accompagnement des jeunes (bien-être, indépendance, citoyenneté, relations entre générations)
- À partir de 11 ans

### BRETAGNE PORTE DE LOIRE COMMUNAUTÉ

- Accès à l'information et aux loisirs éducatifs
- De 11 à 25 ans

### LORIENT

- Favoriser l'accès à l'information et au droit de tous les jeunes
- Accompagner l'émancipation des jeunes par le soutien aux projets, l'accès à la citoyenneté, le bien vivre ensemble
- Aider les jeunes dans leur insertion sociale et professionnelle
- De 16 à 29 ans

<sup>15</sup> Pour plus de détails sur la démarche comparative, lire le l'ouvrage de Céline Vigour La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes, aux éditions de La Découverte, publié en 2005.



POINTS SAILLANTS DES RECUEILS QUALITATIFS DE PAROLES DES JEUNES (DIAGNOSTIC COMPARE JEUNES EN TTTRANS, EHESP 2016, P21, FIGURE 11)

MORLAIX COMMUNAUTÉ	BPLC	LORIENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas assez de transports en commun</li> <li>- Maladaptation des moyens existants (rareté, coût)</li> <li>- Inadéquation entre offres d'emploi et aspirations des jeunes</li> <li>- Difficile d'avoir un emploi sans permis</li> <li>- Pas beaucoup de magasins pas chers</li> <li>- Cas de harcèlement et humiliations sur Internet</li> <li>- Scènes d'agression</li> <li>- Manque d'accompagnement social</li> <li>- Pas d'aide pour les jeunes isolés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recours très majoritaire au véhicule personnel</li> <li>- Besoin de développer le vivre ensemble</li> <li>- Ne souhaitent pas donner leur avis sur la commune</li> <li>- Considèrent que l'on ne leur demande jamais leur avis</li> <li>- Besoin de plus d'information via les réseaux sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un fort attachement au quartier mais un désir majoritaire de le quitter</li> <li>- Quartier mal perçu par l'extérieur</li> <li>- Pas assez de permis et des horaires de bus maladaptés</li> <li>- Assez faible fréquentation des équipements culturels et des activités artistiques</li> <li>- Besoin de plus d'information via les réseaux sociaux</li> <li>- Beaucoup de pessimisme par rapport au travail</li> </ul>

### Zoom sur les réalités de vie des jeunes !

#### Observatoire Compas

L'Observatoire compas est un bureau d'études, spécialisé dans l'observation sociale des territoires, qui a contribué à fournir des données diagnostic pour les territoires de JeTTT.

Extrait de la Fiche Repère Compas «Les jeunes de 15-24 ans» - © Compas - mars 2016.

Cette fiche fournit quelques données statistiques et démographiques des jeunes de la communauté d'agglomération de Morlaix

La jeunesse française est beaucoup plus diversifiée qu'on ne le dit souvent. Les moyennes masquent de grands écarts en fonction de l'âge, du milieu social, mais aussi du lieu de vie. Qui sont vraiment les jeunes de votre territoire ? Comment vivent-ils ? Que font-ils ?

#### Tendance nationale : une jeunesse en difficulté

La « jeunesse » donne l'apparence d'une unité du fait de modes de vie communs (les vêtements, la musique, les sorties, etc.), alors qu'elle regroupe des populations qui ont parfois peu de choses en commun. Les activités diffèrent fortement : à 15 ans, la quasi-totalité des jeunes étudie. A 25 ans les trois-quarts ont un emploi et 10% sont au chômage. Très rares sont ceux qui font encore des études. Les conditions sociales sont très inégales : les jeunes des milieux populaires affrontent des difficultés sans rapport avec celles des milieux favorisés, soutenus financièrement par leurs parents. Dans l'emploi, les écarts sont en effet majeurs selon le niveau de diplôme : 8% des jeunes de bac +2 sont au chômage, contre 35% des sans-diplômes. Même si elles n'ont pas le même degré d'importance, une grande partie de la jeunesse rencontre pourtant des difficultés communes. D'abord d'insertion dans l'emploi : la montée du chômage n'épargne réellement qu'une étroite minorité issue des filières scolaires d'excellence. Au total, le taux de chômage des jeunes atteint un niveau record de 25%. Les jeunes générations sont comme prises en tenaille entre d'un côté la hausse du coût du logement (faiblement compensée par les allocations logement) et de l'autre les maigres progressions de salaires. Pour les plus démunis, l'absence d'un minimum social (sauf conditions très particulières) rend la situation parfois très problématique.

PART DES JEUNES POUR LES 3 TERRITOIRES (BULLETIN PAROLES TRANSVERSES, EHESP, NUMERO 1, 2017, P3)

PART DES JEUNES EN %	MORLAIX COMMUNAUTÉ	BPLC	LORIENT	FRANCE ENTIÈRE
Dans la population générale (15-24 ans)	13	9,4	15,5	12
Occupés (15-24 ans)	33	38	31	32
Non scolarisés, sans emploi (15-24 ans)	15	12	16	16
En logements autonome (20-24 ans)	61	49	79	57

apparaissent ci-dessus donnent à voir des réalités statistiques assez proches, les réalités de vie sont loin d'être les mêmes : la part des jeunes à Morlaix Communauté a plutôt tendance à reculer, alors qu'elle est en nette augmentation à la BPLC. Les territoires de BPLC et de Lorient sont globalement attractifs pour les jeunes ménages, ce qui ne semble pas être le cas de Morlaix communauté puisque la part des 15-24 ans a baissé de 9% entre 2007 et 2012. Les jeunes de BPLC doivent partir du territoire pour poursuivre leur scolarité après le lycée ; c'est moins vrai à Morlaix Communauté où des filières supérieures existent (on compte ainsi près de 800 étudiants dans le territoire en 2016) et c'est encore moins vrai à Lorient où les étudiants peuvent largement continuer leurs études (on compte ainsi 12.8% d'étudiants). Il est difficile, pour cette partie, de distinguer entre la ville et les deux quartiers mobilisés. La part des jeunes en logement autonome est largement plus élevée à Lorient (79 %), ce qui s'explique par la présence des étudiants et des jeunes couples puis à Morlaix communauté (61%) et elle est moins élevée à la BPLC (49%).

LES ÉLÉMENTS QUI NE POSENT PAS PROBLÈME DANS LES 3 TERRITOIRES  
(BULLETIN PAROLES TRANSVERSES, EHESP, NUMÉRO 1, 2017, P4)



### Les éléments qui ne posent pas de problème dans les 3 territoires :

Morlaix Communauté

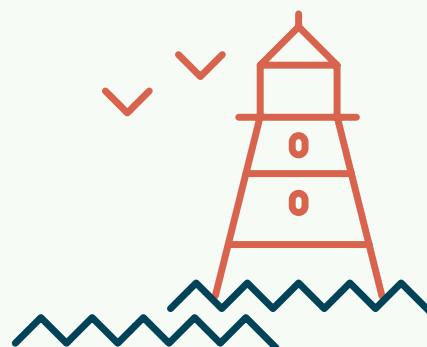
- ▶ **Attachement au territoire ; loisirs et culture pour tous ; des jeunes qui ont des envies ;**

Bretagne Porte de Loire Communauté»

- ▶ **Cadre de vie ; relations aux autres jeunes ; implantation des équipements ;**

Lorient

- ▶ **Attachement au quartier ; mixité sociale ; lien social fort ; équipements en nombre.**



### LES ENJEUX SPÉCIFIQUES DES TERRITOIRES

Lorient et Morlaix Communauté

- ▶ **Favoriser l'épanouissement, le bien-être et l'estime de soi**

Lorient

- ▶ **Favoriser la découverte pour ouvrir d'autres possibles**
- ▶ **Comprendre les déterminismes sociaux pour en réduire les effets**

BpLCet Morlaix Communauté

- ▶ **Outiller les jeunes pour qu'ils concrétisent leurs envies et projets**



### Ce qui interroge dans les 3 territoires :

- ▶ **La mobilité « physique » et « psychique » des jeunes ;**
- ▶ **L'éducation, la formation et l'insertion ;**
- ▶ **L'accès à l'information ;**
- ▶ **La participation et l'engagement ;**
- ▶ **L'accès aux soins.**



## PAROLES DE TERRAIN : ÇA VEUT DIRE QUOI, CONCRÈTEMENT, L'ANCRAGE LOCAL ?

### Parole d'un professionnel impliqué dans Jeunes en TTTrans

#### Hervé Quentel

Directeur de la Maison Pour Tous (MPT) Kervénanec, centre social à Lorient. Il a contribué à la fondation du projet Jeunes en TTTrans et a participé à la démarche en tant que maître d'ouvrage.

*Le projet avec la cie Grand Appétit, s'inscrit dans les espaces fréquentés par les jeunes...*

« Je reprends un peu les fondements du projet. Les enjeux étaient bien de travailler sur la place des jeunes au sein de la vie de la cité, particulièrement au sein du territoire. Un territoire très territorialisé, là on était bien sur l'espace quartier Kervénanec. Sur la place des filles et des garçons sur l'espace public et les rapports de domination, il y avait toute une dimension qui réinterrogeait la question des jeunes et leur place dans la cité et leur capacité à s'impliquer et à avoir du pouvoir sur le monde qui les entoure.

Mais ce projet-là s'est vraiment tricoté sur le territoire, il ne peut pas être transposé tel quel. Il se construit vraiment avec les singularités de territoire, déjà, en termes de rapports sociaux, de sociologie de population. La sociologie de population n'est pas la même que dans un autre quartier. Ça veut dire qu'ici par exemple, l'articulation avec le tissu économique et avec les commerçants est très très forte. Donc c'est vraiment un tricotage, un cousu main par rapport aux réalités du territoire. [...] La première action qu'on a faite avec [le projet] Grand Appétit, c'était de bosser avec des jeunes – c'était pas avec tous les jeunes, il faut être clair – sur comment moi je vais accompagner des comédiens à découvrir mon territoire avec tous les endroits qui me paraissent importants, en tant que jeune. Et donc on est vraiment partis sur un genre de cartographie du territoire. Alors évidemment, ça se fait à Kervénanec. Quand les jeunes – quasiment tous – passent par un endroit où se font les premiers rendez-vous amoureux [...] c'est un endroit singulier du territoire. Donc c'est vraiment cet ancrage territorial. Donc lorsque c'est remis en scène – avec d'autres lieux – par les comédiens, on parle bien du territoire local, de l'ancrage au local mais avec toujours en finalité les questionnements plus globaux qui animent ce projet-là [JeTTT].

[Dans la récolte des témoignages, les jeunes nous ont parlé] d'une ancienne école maternelle qui était dans le quartier et qui a été désaffectée et détruite depuis. Eux, ils faisaient les cons dedans. Alors, soit ça squattait soit ils s'amusaient à péter les carreaux. C'est un lieu très singulier du quartier, ce qui a permis d'avoir des débats assez riches avec les habitants quand il y a eu cette retranscription sur les « déviances », « délinquances » ou connerie de gamins. Mais c'est bien à partir d'ancrages locaux.»

*...il s'inscrit aussi dans un socle de valeurs d'éducation populaire fortes...*

« Et la création de Grand Appétit, ça a créé tout ça. Parce qu'il y a un fond d'éducation populaire derrière tout ça. J'y tiens fortement : il y a une dimension politique très forte, [intégrant] l'ancrage territorial et dimension politique. [...] Y a les deux, l'importance de l'ancrage territoriale et l'importance d'avoir des valeurs à visées très utopiques. Il faut savoir vers quelles valeurs tu souhaites tendre et puis de vraiment bien connaître ton territoire, en matière de sociologie de population, de singularité de territoire, même géographique, de tissu économique, pour pouvoir ancrer le projet dans le territoire, pour qu'il prenne de la force. Ça c'est vraiment les deux ingrédients nécessaires pour développer ce type de projet. C'est une vraie recherche-action dans ce sens-là.»

*...et ne peut être transposé à l'identique ailleurs...*

« Et ce serait complètement c.. de dire «tiens ça serait intéressant [de refaire] ce qui s'est passé-là, à l'identique», ça sert à rien. Ici à Lorient, l'outillage on peut le donner, mais faut vraiment tenir compte de cet ancrage. C'est-à-dire que ce qui s'est fait ici ne pourra pas se faire à l'identique, même à Vannes. Ça sera en fonction de la coloration du territoire. Même dans un autre quartier de Lorient. Par contre, si on veut vraiment atteindre des réflexions sur les rapports de domination des jeunes et tout ça, il faut vraiment l'ancrer dans le territoire. [...]»

M. Quentel répondait à la question « C'est quoi pour toi, l'ancrage territorial ? Est-ce que c'est une dimension présente dans le projet auquel tu as contribué dans JeTTT ? ». Dans sa réponse, M. Quentel prend pour exemple le projet réalisé avec la compagnie de théâtre «Grand Appétit», un projet de recherche artistique avec les jeunes «autour de la question de la place des jeunes, et des espaces qu'ils occupent, de ceux qu'on leur laisse et de ceux qu'ils se réservent.»

Pour plus de détails, consulter le Facebook de la MPT Kervénanec et celui de la Compagnie Le Grand Appétit : <https://legrandappetit.jimdofree.com/transmission-et-ateliers-de-recherche/o%C3%B9-sont-les-jeunes/>.

“

Quand les jeunes – quasiment tous – passent par un endroit où se font les premiers rendez-vous amoureux [...] c'est un endroit singulier du territoire.

”



Démambulation dans le quartier de Kervénanec avec le collectif du Grand Appétit (2019)

## Parole d'une jeune impliquée dans son territoire

### Anaïs Manceau

Etudiante, coordinatrice générale du Festival Pandora et membre fondatrice du collectif PIF (Projet, Initiative et Facilitation) soutenu dans le cadre de Jeunes en TTrans, dans le territoire de Bretagne Porte de Loire Communauté.

Anaïs Manceau répondait à la question « C'est quoi pour toi, l'ancrage territorial ? Est-ce que c'est une dimension présente dans le projet auquel tu as contribué dans JeTTT ? »

#### Le collectif PIF : donner de la visibilité aux initiatives de jeunes du territoire...

« Je suis étudiante. J'ai 23 ans. Je suis en lien avec JeTTT, via Matthieu Rault [chargé de mission Jeunes en TTrans pour le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté] d'abord parce que j'ai un festival qui s'appelle Les Cobayes et on a fait appel à JeTTT pour réaliser le festival. C'est comme ça que je suis en lien avec ce programme JeTTT et au fur et à mesure des rencontres que Matthieu a réalisé avec les jeunes du territoire, on a commencé à dire que ce serait intéressant de faire quelque chose pour montrer ce qui existait sur le territoire, les initiatives de jeunes. Donc avec trois personnes, on a créé le collectif PIF. Ça veut dire «Projet Initiative Facilitation». Le nom le dit : le projet c'est de faciliter les projets, les initiatives des jeunes et de montrer aussi ce qui se passe et montrer qu'on est capable de faire des choses. Et donc on est parti sur ce projet de monter ce collectif à trois à la base. Ça c'était au mois d'octobre-novembre dernier et en fait on s'est dit pourquoi pas créer des événements culturels un peu sous forme de stand qui montrent un peu les initiatives, les collectifs de jeunes artistes sur le territoire. Le territoire c'est assez large, c'est pas juste dans BPLC. C'est un peu plus loin pour les jeunes qui nous ont rejoint, y a des personnes de Rennes aussi. »

On a commencé à dire que ce serait intéressant de faire quelque chose pour montrer ce qui existait sur le territoire, les initiatives de jeunes

#### Un collectif né sur un territoire riche...

« [...] Moi à la base, je ne suis pas du tout du territoire. Et je suis arrivée à Bain-de-Bretagne, à travers le projet collectif Pandora [festival de musique électronique] et je me suis rendue compte qu'il y avait énormément de choses qui se passaient sur le territoire. Énormément de jeunes ou de moins jeunes qui ont des initiatives qui font bouger la communauté de communes et du coup, ça venait de là, tous les jeunes qu'on a rencontrés il y a un an. On s'est dit : «il faut qu'on montre ce qu'on fait». Au début, nous les questions qu'on s'est posées, c'était d'abord ça : comment on fait en tant que jeune pour faire un événement ? Pour avoir droit à la salle des fêtes ? Pour avoir droit à des subventions ? Et on s'est dit [...] si nous on le fait, peut-être que des générations après vont le faire, donc le but c'est de s'entraider entre nous pour réussir à faire bouger encore plus le territoire et montrer qu'on existe et qu'on fait des choses, quoi. C'est aussi pour ça que l'événement a eut lieu à Crevin. On avait envie de rester dans le territoire. Les trois-quarts des personnes [organisatrices] habitent autour de Crevin, entre Crevin même et un quart d'heure de route, donc on reste par chez nous et le but c'est de rester sur le territoire. »

Je me suis rendue compte qu'il y avait énormément de choses qui se passaient sur le territoire



Formation collectif PIF (2020) |

#### qui ramène les gens sur le territoire autour de projets...

« J'habite partiellement sur le territoire, mais j'y suis très souvent et je m'investi énormément sur le territoire depuis deux ans maintenant. Parce qu'il y a des choses qui se sont mises en place et qui me permettent de faire des choses. [...] [Dans le groupe] y a quelques lycéens, donc eux ils sont sur le territoire. Sinon, c'est des rennais. En fait ce sont des jeunes qui ont vécu sur le territoire, mais qui font leurs études à Rennes et qui reviennent quand on a besoin de se réunir. Sinon, il y a quelques personnes qui travaillent et qui reviennent sur le territoire. [...] Ouais, on est un peu éparpillés, mais on se rejoint sur la communauté de communes pour créer le projet et le mettre en place. »

## LA « COMMUNAUTÉ TERRITOIRE », UNE NOTION À EXPLORER POUR MIEUX S'INSCRIRE DANS SON ENVIRONNEMENT

### Eleonora Banovich

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction du dossier sur la recherche-action de l'ouvrage.

Extrait de la formation délivrée à Morlaix, par Eleonora Banovich le 28 janvier 2020, aux membres de la Coloc morlaisienne.

En premier lieu, il est important de spécifier ce qu'on entend par « communauté », quand il s'agit de parler d'approche communautaire. Le terme *community* en anglais, renvoie à une notion de territoire de proximité. *Claude Jacquier*<sup>16</sup> parle de « communauté-territoire » en indiquant « ...à la fois un endroit (lieu/place), des gens vivant en cet endroit (gens et genre/people), l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent (atmosphère) et les institutions qui règlent cette vie<sup>17</sup> ».

Une approche communautaire donc est une approche systémique qui se fonde sur la construction de relations entre tous les acteurs reliés par une problématique, une envie, un sujet, une condition en commun. Ces éléments communs peuvent être la base de la construction de relations entre acteurs divers (élus, professionnels, habitants,...) et d'initiatives collectives. Les individus qui s'engagent dans ces chemins partagés, développent un sentiment d'appartenance au groupe qui se constitue autour du sujet qui les concernent tous et toutes. Ce groupe est en relation avec son environnement, mais se constitue bien en tant que communauté d'acteurs engagés ensemble pour un objectif partagé.

La communauté peut être aussi définie comme un système dans lequel les différents composants de la société (groupes formels et informels, institutions, professionnels, citoyens,...) interagissent pour définir ensemble une qualité de vie possible et désirable. La communauté ne se définit donc pas a priori (comme dans l'acception française du terme de communauté ethnique ou religieuse), mais **elle est un concept négocié, de façon implicite ou explicite, entre les sujets et elle se construit, à partir des ressources existantes, au gré de l'action ensemble**<sup>18</sup>.

Habiter dans un même lieu ne suffit pas à créer un groupe de personnes en relation, mais il peut être un bon point de départ. Comme le disent Y. Guermond et F. Guérin-Pace, « évoquer une identité collective à partir du territoire suppose une adhésion de chacun à cette conscience spatiale partagée<sup>19</sup> ».

Effectivement, dans le concept même de communauté, la notion d'adhésion volontaire est présente. Dans leur *Dictionnaire critique de la sociologie*<sup>20</sup>, R. Boudon et F. Bourricaud montrent l'opposition entre la conception classique de communauté et la société. La société est fondée sur la stricte individualité des intérêts, alors que la communauté s'établit sur la base d'une identité substantielle de volontés assimilées en créant des relations sociales personnalisées. La communauté est une construction qui se développe à travers un processus de socialisation. **Il vaudrait donc mieux parler de « communalisation » selon R. Brunet<sup>21</sup>**, qui définit la communauté comme un groupe social uni par des intérêts de même nature, avec quelquefois des origines communes et souvent un territoire commun. Il souligne aussi que pour avoir une communauté, il faut un processus d'adhésion volontaire, ou une prise de conscience. Habiter sur le même territoire ne suffit pas, il faut vouloir mettre en commun quelque chose.



I Formation Morlaix Communauté (2020)

Les conditions de cette communalisation sont l'homophilie, soit la communauté d'intérêts, qui dans notre cas pourrait partir du territoire, et la participation des habitants aux affaires communes, où l'on retrouve la dimension politique de l'appartenance territoriale collective.

« Une approche communautaire est une approche systémique qui se fonde sur la construction de relations entre tous les acteurs reliés par une problématique, une envie, un sujet, une condition en commun. »

« Pour avoir une communauté, il faut un processus d'adhésion volontaire, ou une prise de conscience. Habiter sur le même territoire ne suffit pas, il faut vouloir mettre en commun quelque chose. »

<sup>16</sup> Claude Jacquier est directeur de recherche au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Architecte et économiste de formation, il s'intéresse beaucoup aux notions de « territoire » et de « communauté ».

<sup>17</sup> Propos tiré du Séminaire pour la Promotion des Interventions Sociales Communautaires (SPISC), dans un rapport de recherche-action intitulé *Du pas de côté à l'engagement dans le développement communautaire*, 2016. Ce séminaire est composé de professionnels de l'intervention sociale, d'universitaires, de formateurs et de plusieurs associations.

<sup>18</sup> C'est ce que décrivent les auteurs italiens Branca, P. et Colombo F. dans leur article intitulé « La ricerca-azione come metodo di empowerment delle comunità locali, in *Animazione Sociale* », n°1, dans la revue EGA, publié à Turin en 2003. Traduction du titre de l'article en français (traduction libre du comité de rédaction) : « La recherche-action, comme méthode d'autonomisation des communautés locales, en animation sociale ».

<sup>19</sup> Ces propos sont tirés de leur contribution intitulée « Identité et rapport au territoire », dans *L'Espace géographique*, vol. tome 35, no. 4, 2006, pp. 289-290.

<sup>20</sup> Ouvrage publié aux Presses Universitaires de France (PUF) en 1982, à Paris.

<sup>21</sup> Ces propos sont issus de l'ouvrage qu'il a co-écrit avec Ferras R., Théry H., en 1993, sous le titre de *Les mots de la géographie, dictionnaire critique*, publié à la Documentation Française, dans la collection *Dynamiques de territoire*.

Extrait de la réponse de l'appel à projets pour le programme d'investissement d'avenir « projets innovants en faveur de la jeunesse » (programme 411, Session 1 : 15 mai 2015).

## ARTICULER ET NOURRIR PLUSIEURS ÉCHELLES TERRITORIALES

Accompagner en parallèle la mise en œuvre de politiques de jeunesse intégrées dans trois territoires différents - en termes de réalités géographiques, sociales, économiques, populationnelles mais aussi politiques - présente l'intérêt de faciliter la prise de recul et l'approche réflexive des acteurs de chaque expérimentation ainsi que l'innovation sociale. Cette approche permettra d'optimiser la mise en œuvre également par la mutualisation des expériences et la capitalisation des compétences. L'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) [a organisé] la production de connaissances coopératives en organisant les modalités de partage des expériences et en facilitant leur approche réflexive.

### COMMENT LE NIVEAU LOCAL PEUT-IL NOURRIR LES ÉCHELLES DÉPARTEMENTALES, RÉGIONALES ET NATIONALES ?

#### Valérie Hamdi

Ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTans, elle anime et coordonne les activités de transfert, assure la valorisation et la communication, l'ingénierie de projets et de formation et développe les partenariats afin d'impulser des démarches participatives et d'ouvrir le projet à l'extérieur. Elle a en charge la coordination et la diffusion de l'ouvrage retraçant l'expérience JeTTT.

#### Pourquoi mutualiser entre territoires ?

Nous avons organisé pendant toute la durée de la recherche action des espaces de mutualisation de l'expérience entre acteurs des territoires et nous nous sommes appuyés sur l'évaluation chemin faisant et les apports de la recherche pour construire des questionnements sur les actions et les processus à développer dans les territoires. Cette mutualisation de l'expérience permet aux professionnels et aux institutionnels de s'inspirer, de comparer et se nourrir d'autres points de vue, mais aussi de faire réseau pour s'enrichir et peser davantage dans les espaces de négociation. L'ouverture aux autres est une prise de risques et une mise en danger, car il n'est pas simple de se confronter aux regards et avis des autres sur son activité. Pourtant la démarche est essentielle pour apprendre des freins et réussites de ses partenaires et accompagner les transformations des pratiques.

#### Pourquoi essayer ?

Ces temps de partage de connaissances et d'apprentissage réciproques sont ouverts aux instances politiques et institutionnels, afin qu'ils puissent réfléchir à la pérennisation et à l'essaimage des expérimentations pertinentes. L'essaimage est un axe fort de notre expérimentation, cela accompagne la pérennisation et le développement de la démarche. La transmission à d'autres des processus de construction va dans le sens de notre volonté que les politiques de jeunesse soient plus intégrées.

#### Pourquoi construire des communautés d'apprentissage ?

Lorsque nous avons répondu avec les trois territoires de Jeunes en TTTans à l'appel à projet du PIA jeunesse, nous avons construit ensemble une démarche de recherche-action pour :

- ▶ Mener en parallèle trois projets qui tendent vers le même objectif tout au long de leur déroulement, dans une approche réflexive, pour faciliter la mutualisation des expériences et l'optimisation des moyens ;
- ▶ Faciliter la démarche partagée des chercheurs, professionnels, élus, décideurs, jeunes et habitants pour contribuer à interroger en permanence le processus de mise en place d'une politique de jeunesse intégrée, son mode de gouvernance et les postures des différents acteurs ;
- ▶ Accompagner la production de connaissances à partir de ces expérimentations pour appuyer une pérennisation et un essaimage.

Il s'agit bien là de soutenir les démarches innovantes engagées par les acteurs (décideurs, professionnels et jeunes) en les accompagnant vers la construction de communautés d'apprentissage dans chaque territoire.

Ainsi, le développement de cultures communes partagées est facilité par une proposition d'espaces réflexifs multiples et hybrides, adaptés aux besoins des divers partenaires (porteurs d'actions, référents territoriaux, élus, jeunes) et des enjeux du projet. Ceux-ci sont ouverts à cette diversité d'acteurs, s'adaptent aux questionnements des territoires, sont centralisés ou décentralisés en fonction de l'objet ou des besoins et sont nourris de regards extérieurs.

#### Des espaces de mutualisation de l'expérience entre acteurs de la recherche-action

Tout au long du projet, les thématiques abordées correspondent aux besoins en apports théoriques exprimés par l'équipe projet et aux besoins des territoires.

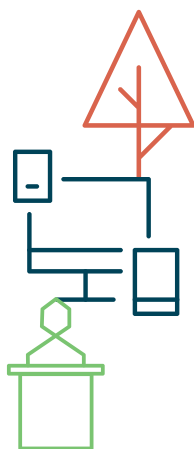


SCHÉMA DES ESPACES RÉFLEXIFS (EHESP, 2020)



### L'intérêt de mutualiser les expériences : exemples issus des trois territoires

**Les trois territoires sont partis de préoccupations communes, telles que la place des jeunes dans le territoire, le rôle des espaces qui leur sont dédiés, leurs besoins d'information et de ressources, le besoin d'accompagner leurs projets. De ces constats partagés et communs, issus entre autres du diagnostic, sont nés des propositions spécifiques à chacun des territoires, tenant compte de l'existant, des ressources en présence, de l'envie des professionnels et des jeunes.**

#### LE 2D À MORLAIX

Le projet, lancé collectivement par les membres de Jeunes en TTTrans du territoire de Morlaix Communauté, est un laboratoire d'expérimentation, de création et de valorisation des initiatives des jeunes de 18-30 ans. L'espace, en cours d'aménagement avec les jeunes, investit un ancien dojo au cœur de Morlaix. Il est à la disposition des jeunes et permet un accès aux droits via l'accueil d'associations ressources. Il questionne les postures d'accompagnement des jeunes majeurs et est pensé pour favoriser le développement de politiques de jeunesse intégrées. L'espace confié aux jeunes est en autogestion : ils travaillent pour en faire un outil pratique, adapté à leurs besoins et leurs envies.

#### LA MAISON DE SERVICES JEUNESSE À BRETAGNE PORTE DE LOIRE COMMUNAUTÉ

Il s'agit de créer un lieu, à proximité du collège et de la gare routière, qui permette de favoriser la transversalité des actions jeunesse, d'offrir aux jeunes la possibilité d'investir un espace pour expérimenter, créer, entreprendre, partager entre pairs, de centraliser les dispositifs et les services en direction des jeunes via des permanences (« guichet unique ») et de travailler le lien intergénérationnel (place des acteurs associatifs). Le cahier des charges proposé aux architectes a été travaillé à partir d'une analyse des usages des futurs utilisateurs du lieu : les jeunes, les habitants, les professionnels de la jeunesse et les élus. La gouvernance partagée est une préoccupation au cœur des chantiers à mener avant la pose de la première pierre.

#### LE TIERS LIEU À LORIENT

Un espace convivial et coopératif a été imaginé avec les jeunes et s'est installé dans le centre commercial au cœur du quartier de Kervénanec avec pour ambition de renforcer l'implication politique des jeunes, d'accompagner les parcours vers l'autonomie et l'émancipation, de favoriser l'appropriation du territoire. Il s'agit de travailler au développement du pouvoir d'agir des jeunes en y installant par exemple un espace public numérique pour créer du lien intergénérationnel, permettre de développer des activités gérées par les jeunes en prenant appui sur leurs paroles, leurs potentiels et leurs pratiques sociales et culturelles.

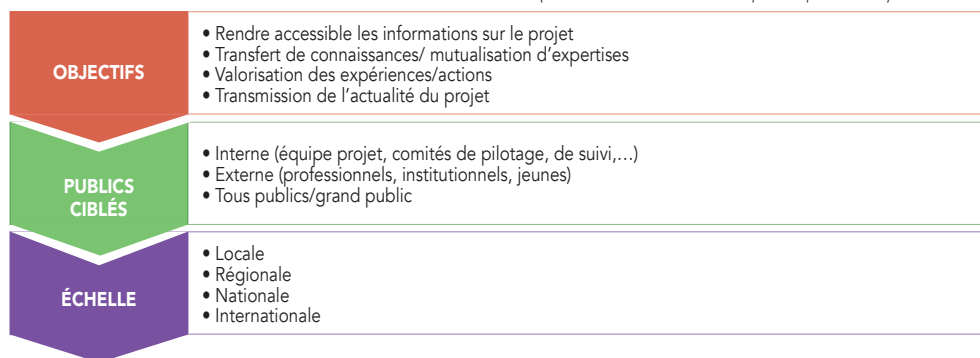
**COMMENT RENDRE VISIBLE LES PROCESSUS DE LA RECHERCHE-ACTION À TOUTES LES ÉCHELLES ? RÉFLEXION SUR LES OUTILS DE COMMUNICATION**

**Valérie Hamdi**

Ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle anime et coordonne les activités de transfert, assure la valorisation et la communication, l'ingénierie de projets et de formation et développe les partenariats afin d'impulser des démarches participatives et d'ouvrir le projet à l'extérieur. Elle a en charge la coordination et la diffusion de l'ouvrage retraçant l'expérience JeTTT.

Les outils de communication développés dans le cadre de la recherche-action sont conçus, pensés et réalisés avec l'ensemble de l'équipe projet et à destination de plusieurs publics (chercheurs/acteurs/jeunes). Ils s'inscrivent dans un plan de communication et bénéficient d'une charte graphique partagée avec l'ensemble des acteurs de la recherche-action. Évidemment, une multiplicité de formes et de supports ont été créés, notamment des documents de présentation de la démarche, des documents synthèses, des notes internes aux partenaires, des conventions, des présentations power point, des articles de presse et bien sûr des outils numériques et réseaux sociaux : une newsletter, un site web, une page Facebook, etc.

OBJECTIFS/PUBLICS/ECHELLES DE LA COMMUNICATION (PLAN DE COMMUNICATION, EHESP, JUIN 2016)



**La naissance d'une identité visuelle à dimension interterritoriale**<sup>22</sup>

Entretien de Valérie Hamdi, réalisé par Laurence Gravel.

Valérie Hamdi est ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle anime et coordonne les activités de transfert, assure la valorisation et la communication, l'ingénierie de projets et de formation et développe les partenariats afin d'impulser des démarches participatives et d'ouvrir le projet à l'extérieur. Elle a en charge la coordination et la diffusion de l'ouvrage retraçant l'expérience JeTTT.

Laurence Gravel est animatrice et formatrice en éducation populaire au sein de La Trame, en charge de la coordination du présent ouvrage sur la démarche de Jeunes en TTTrans.

**Laurence G :** Est-ce qu'il était prévu dès le début du projet JeTTT de concevoir une identité visuelle pour l'échelle interterritoriale ?

**Valérie H :** Oui. Après le diagnostic territorial, c'est même le premier travail que nous avons réalisé, pour asseoir la démarche. Nous avons travaillé avec l'équipe projet de JeTTT, dans sa version élargie (à savoir Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard, les trois référents des territoires, Laurence Davoust Lamour, l'évaluatrice de la démarche et moi). On a brainstormé sur ce qu'on voulait véhiculer autour de ce projet. Et le rendre visible et accessible à un plus grand nombre, notamment aux élus et institutions, en priorité. Mais, dans un second temps, on souhaitait s'appuyer sur l'identité visuelle pour mobiliser les jeunes et les associations, dans la perspective de leur expliquer le projet, perçu comme nébuleux au départ. Car, un projet de recherche-action, c'est pas toujours simple à présenter. Nous sentions que nous avions besoin de fournir à nos interlocuteurs des outils et visuels qui puissent être reconnaissables, pouvant être utilisés pour estampiller ou labelliser les actions, JeTTT.

<sup>22</sup> Parler de «l'échelle interterritoriale», dans le cadre du projet JeTTT est le fait d'envisager la dynamique globale intégrant les trois territoires impliqués (la Ville de Lorient, Morlaix Communauté, Bretagne Porte de Loire Communauté) à la fois, ainsi que leur relation entre elles.



**Laurence G :** Comment avez-vous travaillé avec l'agence Quinze mille, qui a conçu l'identité JeTTT en termes graphiques, pour concevoir cette identité ?

**Valérie H :** En réunion de projet JeTTT, nous avons discuté des éléments que nous souhaitons transmettre à travers cette identité. À mon souvenir, nous souhaitons une identité à la fois «dynamique», mais sobre et «sérieuse» pour être reconnu par les institutions et collectivités. Puis nous voulions exprimer le côté innovant de la démarche, tout en demeurant accessible et visible. Nous avons soumis ces éléments dans un cahier des charges, destiné à l'agence Quinze mille avec lesquels nous avons fixé une rencontre pour présenter l'ensemble du projet. En retour, ils nous ont fait trois propositions, dans lesquelles l'idée des pictogrammes est apparue. Et, à partir de ces propositions, c'est l'équipe JeTTT, notamment composée des référents territoriaux, qui a voté. Il fallait que les gens adhèrent au truc, étant donné que ce visuel allait être utilisé pendant cinq ans.

LES OUTILS DE L'IDENTITÉ VISUELLE (DES OUTILS POUR COMMUNIQUER, EHESP, MARS 2017)



Le Conseil régional de Bretagne, les Conseils départementaux 29 et 35 et les CAF 29, 35 et 56 contribuent aux co-financements du projet « Jeunes en TTTTRANS » aux côtés de l'Etat et des 3 collectivités partenaires.



## Extrait du cahier des charges « outils communication / logo » adressé à l'agence Quinze mille

- ▶ Intitulé « jeunes en TTTrans »
- ▶ Graphique avec déclinaison pour 3 territoires différents
- ▶ Mots-clés : « Jeunes », « Transversalité », « Transition », « Transformation »
- ▶ Au sens figuré : « Jeunesse », « territoire », « participation », « avenir », « coopération », « urgence », « pouvoir d'agir », - « diversité », « partage », « connexion », « politiques », « progression », « parcours » et « évolution ».
- ▶ Associer au logo les mots de « mouvement », « dynamisme », « ensemble », « territoire »
- ▶ 1 action / 3 territoires
- ▶ Logo avec image abstraite, forme qui évolue
- ▶ Ce qu'il ne faut pas y associer :
- ▶ Les termes et imaginaires liés à : « royaliste », « jeunisme », « espace jeunes », « rigide ».
- ▶ Il ne faut pas que ce soit lié à une seule thématique.
- ▶ Pas qu'une seule vision de la jeunesse
- ▶ Pas que dans l'action ni que dans l'institutionnel
- ▶ À qui s'adresse-t-il ?
- ▶ Institutionnels (courrier, site internet, documents)
- ▶ Jeunes 13-30 ans (actions, communication autour du projet, diagnostic) ;
- ▶ Couleurs : -- Noir et vert (-) -- Rouge et couleurs chaudes (+)

**Laurence G :** Avez-vous eu des retours quant à cette identité visuelle ?

**Valérie H :** Les gens sont polis et ne disent pas quand ce n'est pas bien [rires], d'autant que c'est moi qui portait le dossier de la communication. Mais tous les retours que j'ai eu étaient positifs et portaient sur l'accessibilité et la lisibilité des documents.

**Laurence G :** Avec le recul, quels sont vos ressentis autour du travail de communication ? Quelles sont vos recommandations pour d'autres territoires qui auraient besoin de se lancer dans un travail de communication, autour de projets jeunesse ?

**Valérie H :** Je me suis rendue compte que le dossier de la communication, c'est très personnel. Les décisions en termes de communication, c'est difficilement partageable. Je pensais qu'on allait réfléchir à la structure des documents ensemble, mais pas du tout. Je ne sais pas si c'est que les gens ne se sentent pas compétents en la matière ou qu'ils n'en ont pas le temps, mais ils ont suivi mes propositions. Les gens valident ou invalident, mais de nourrir les documents, c'est quelque chose de complexe. C'est mon regret quant à la partie communication, je l'aurais imaginé plus collaborative que ça.

Les citations suivantes sont extraites d'une synthèse du travail de Systématisation de l'expérience, réalisé par Eleonora Banovich avec l'équipe de coordination JeTTT : Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi.

## Les différentes temporalités de l'identité visuelle

L'identité collective autour du projet JeTTT s'est construite en plusieurs temps, au cours desquels l'identité visuelle et graphique a joué un rôle plus ou moins important. Au sein de l'équipe de coordination JeTTT, nous avons identifié trois temps distincts. D'abord, un premier temps de construction identitaire, au niveau interterritorial. Dans cette phase, «l'identité collective JeTTT vient d'en haut, ce n'est pas simple, mais elle se construit. Elle devient le soutien, l'élément qui donne une légitimité suffisante sur les territoires pour mobiliser des acteurs, pour faire reconnaître une tentative d'expérimentation.»

La seconde phase correspond à la construction des identités locales où l'identité visuelle globale perd sans doute en importance, «Le temps passe et les collectifs se créent sur les territoires, un commun commence à se tisser et des identités locales Jettt se construisent. [...] Le niveau interterritorial commence à perdre d'intérêt, sauf pour ce qui est nécessaire [...] »

La troisième phase, dans laquelle le projet se trouve en cette fin 2020, est celle de l'essaimage. Dans ce contexte, l'identité visuelle permet sans doute d'entrer en contact avec d'autres territoires, de transmettre ce qui s'est vécu, de donner une visibilité à l'ensemble de la démarche et à son

ampleur, de faire parler d'elle visuellement. «l'équipe JeTTT prend en charge la partie essaimage qui est là où l'identité JeTTT est encore et de plus en plus reconnue. Dans ces espaces l'identité collective a un réel intérêt car elle est porteuse de valeurs et de changements. Cette reconnaissance peut appuyer les territoires dans leurs enjeux locaux de reconnaissance ».

LA CHARTE GRAPHIQUE RÉALISÉE PAR LE STUDIO QUINZE MILLE  
(DES OUTILS POUR COMMUNIQUER, EHESP, MARS 2017)

#### LOGO 2 COULEURS



#### LOGO 3 COULEURS




#### LOGO 1 COULEUR




### PALETTE COLORIELLE

#### IMPRESSION EN QUADRICHROMIE


 Cyan : 00 / Magenta : 75 / Jaune : 69 / Noir 00


 Cyan : 85 / Magenta : 47 / Jaune : 49 / Noir 43


 Cyan : 54 / Magenta : 00 / Jaune : 74 / Noir


 Noir : 85

#### IMPRESSION EN PANTONE®

 Pantone® : 172U


 Pantone® : 548U


 Pantone® : 360U

 Pantone® : 425U

#### POUR UNE UTILISATION ÉCRAN (RVB)


 R : 233 / V : 96 / B : 73


 R : 20 / V : 77 / B : 82


 R : 137 / V : 190 / B : 99


 R : 76 / V : 76 / B : 78

#### RÉFÉRENCES WEB

 # e96049

 # 144d52

 # 89be63

 # 4b4b4d

### ESPACES DE RESPIRATION



### TAILLE MINIMALE



## Créer des supports de communication, pour rendre visible la démarche

Puisque le projet avait une durée de cinq années, il a fallu que l'équipe projet se dote de documents de présentation, mis à jour au fur et à mesure de la démarche.

Parmi ceux-ci, il y a eu :

- 1 « Un laboratoire des possibles » (EHESP 2017, 2019)
- 2 Puis le document « Cinq ans pour expérimenter une politique de jeunesse construite avec et pour les jeunes » qui a pour but de présenter synthétiquement la démarche de recherche-action personnalisée par territoire. (EHESP 2018, 2019)
- 3 De son côté, le « *Catalogue des actions* » réalisé pour les premières rencontres Interpôles<sup>23</sup>, permet de rendre visible les actions des trois territoires, les objectifs communs et les enjeux de chacun. Il décrit rapidement les actions des maîtres d'ouvrage par objectifs partagés. (EHESP 2017, 2019)



Puis, d'autres documents ont été créés afin de répondre aux besoins de l'équipe de coordination et où des territoires et acteurs impliqués, notamment :

- ▶ Une note intitulée « Économie du projet », qui consiste en un power point dédié à la gestion financière du budget ANRU servant à expliquer le fonctionnement budgétaire complexe de la démarche ;
- ▶ Une note intitulée « Des outils pour communiquer » servant à présenter l'identité visuelle afin que les partenaires des territoires puissent se l'approprier et s'en servir, dans un souci d'harmonisation et de construction de l'identité concrète.
- ▶ De nombreux documents de presse (communiqués de presse, invitations, point presse et dossiers de presse) envoyés à l'occasion de chaque événement territorial et interterritorial (formation, réunion MO, signature convention, Interpôles, Journées d'études, constitution d'une revue de presse annuelle).
- ▶ De nombreux formats d'écrits, contribuant à partager le vécu et les premières analyses de la démarche, dans une perspective d'essaiage :
- ▶ Le Bulletin « Paroles transverses », tiré à 500 exemplaires et diffusé dans chacun des territoires, à notre mailing liste, sur le site et la page Facebook. Voici quelques titres des articles qu'on y retrouve : « Un diagnostic pour des actions innovantes dans les territoires », « Une évaluation partagée pour garantir un croisement des regards et des savoirs », « Les transformations vers une politique de jeunesse intégrée », « La formation pour accompagner les transformations »).

“ Si l'un ou l'autre de ces documents vous intéresse, retrouvez-les sur le site [www.jettt.org](http://www.jettt.org) dans le dossier "ressources". ”

<sup>23</sup> Pour rappel les rencontres Interpôles consistaient à une rencontre annuelle (cinq au total) regroupant toutes les structures porteuses d'actions JeTTT sur leur territoire, soit 16 au total. Le but de ces journées était de mutualiser les expériences et d'approfondir des questionnements collectifs autour de l'expérience JeTTT.

- ▶ Recueil des communications et actes des journées d'étude.
- ▶ Les expositions et les livrets d'exposition « Paroles de Jeunes » réalisés au sein des trois territoires, pour lesquels l'équipe de coordination JeTTT a contribué à la création ou l'accompagnement à la création.
- ▶ Newsletters : 2 à 3 Newsletters envoyées par an à une liste de plus de 1000 contacts.
- ▶ Site internet (www.jetttt.org) : 10 000 vues en moyenne par an, les visiteurs y trouvent l'actualité du projet, les fiches actions des territoires, les archives et ressources de la recherche action (compte rendu des formations, des journées d'études, les diagnostics territoriaux...).
- ▶ Page Facebook : 9 668 personnes atteintes par 65 publications des contenus de la page « Jeunes en TTTrans », 200 abonnés, (8076 vues en 2018, 2 400 en 2017 et 737 en 2016).
- ▶ Des articles publiés dans les revues communautaires et municipales, dans des revues scientifiques, dans les Cahiers de l'action de l'Institut National pour la Jeunesse et l'Éducation Populaire (INJEP), servant à documenter et présenter les premiers éléments d'analyse quant au déroulement de la démarche.

3



### Consolider et coordonner les réseaux d'acteurs afin de mettre en cohérence et de simplifier les procédures

<p><b>Coordination partagée des actions jeunesse</b></p> <p><b>Territoire :</b> Morlaix Communauté  <b>Maître d'ouvrage :</b> Morlaix Communauté  <b>Publics :</b> Les professionnels jeunesse. Les élus jeunesse des communes. Les DGS. Les 13/30 ans, par le biais des programmes d'actions des maîtres d'ouvrages.  <b>Objectifs opérationnels de l'action :</b> Coordonner collectivement les programmes d'actions et actions jeunesse du territoire communautaire. Recenser les dispositifs existants et leur pertinence. Mutualiser des savoirs faire, des méthodes d'interventions innovantes, des outils prospectives, des analyses et des évaluations.</p>	<p><b>Mobilisation du droit commun</b></p> <p><b>Territoire :</b> Lorient  <b>Maître d'ouvrage :</b> Ville de Lorient  <b>Publics :</b> Tous les jeunes du territoire de Lorient, prioritairement les 16-29 ans.  <b>Objectifs opérationnels de l'action :</b> Assurer la complémentarité et l'articulation avec l'existant. Améliorer l'accès aux droits, aux aides, aux services. Améliorer l'interconnaissance entre les acteurs pour faciliter l'accompagnement des parcours des jeunes.</p>	<p><b>Animation du réseau des acteurs</b></p> <p><b>Territoire :</b> Bretagne porte de Loire Communauté  <b>Maître d'ouvrage :</b> Bretagne porte de Loire Communauté  <b>Publics :</b> Professionnels jeunesse du territoire.  <b>Objectifs opérationnels de l'action :</b> Développer une relation de proximité avec les acteurs du territoire et des partenariats entre les réseaux existants. Permettre aux professionnels de renforcer leurs connaissances du territoire et du public jeune. Ex : mise en œuvre d'un outil cartographique dédié. Renforcer les projets dans le territoire en y développant les dimensions de participation des jeunes et de transversalité.</p>	<p><b>Implication des jeunes dans la mise en œuvre et l'évaluation du projet</b></p> <p><b>Territoire :</b> Lorient  <b>Maître d'ouvrage :</b> Ville de Lorient  <b>Publics :</b> Tous les jeunes du territoire de 13/30 ans. Les structures associatives et institutionnelles du territoire. Des jeunes du territoire, bénéficiaires des actions, usagers des structures ou engagés dans la vie de la cité.  <b>Objectifs opérationnels de l'action :</b> Impliquer les jeunes dans la mise en œuvre et l'évaluation du projet. Impulser une dynamique expérimentale autour de la participation des jeunes dans le cadre des actions et des projets de structure des partenaires jeunesse lorientais. Accompagner les acteurs dans cette dynamique participative par de l'analyse de pratiques, des apports théoriques et des expériences menées dans d'autres territoires. Renforcer la co-construction du projet, entre les partenaires et avec les jeunes. Veiller à la prise en compte des valeurs transversales à l'ensemble des actions.</p>
---	--	--	---



## Partager de vive voix, à l'occasion de communications publiques

Au cours de ces cinq années d'expérimentations, nous avons été sollicité ou nous avons organisé des temps de présentation de la démarche Jeunes en TTTans, soit à l'occasion de formations initiales ou continues des professionnels de la jeunesse, soit lors de rencontres ou de colloques thématiques. En voici quelques exemples :

LOCALE	RÉGIONALE	NATIONALE
Participation au Forum Jeunesse de Morlaix Communauté	Colloque MSHB « Perspectives SHS »	Participation au séminaire « recherche-action » de la MSH Paris Nord
Intervention au séminaire de la Mission Locale de Lorient	Participation au forum « allers – vers » organisé par RésosVilles	Participation à la journée « développer un tiers-lieu en milieu rural » organisé par le Réseau Rural Bretagne
Contribution au comité de pilotage d'un module d'enseignement ESS à Bain de Bretagne	Participation à l'émission de radio de la plateforme « Jeunesse des possibles » de Rennes Métropole	NEUJ PRO, Conseil Départemental de l'Allier présentation de JeTTT pour la séance plénière : « quelle place à l'innovation dans les politiques de jeunesse ? »
	Participation à Cité Cap organisé par RésosVilles à Nantes	Participation aux journées nationales du PIA Jeunesse
Intervention et contribution à l'organisation de la journée jeunesse de Briec avec la fédération des Centres sociaux, la CA F 29, la fédération Familles Rurales, UBAPAR, la FRMJC et Ty Glazik	Séminaire du Mardi de l'EHESP « Vers une politique de jeunesse plus globale: une recherche action pour accompagner les acteurs »	Intervention au Master IDS de Brest-politiques de jeunesse intégrées
	Contribution au comité technique et à la conférence régionale « du Dialogue Structuré Breton ».	Présentation de TTTans en M1 et en M2 Master IDS de Lorient
	Contribution aux groupes de travail du plan de lutte contre la pauvreté (participation, jeunesse, accès aux parcours d'insertion, formation des travailleurs sociaux)	Intervention à IMPEC pro « La 1ère rencontre des professionnel·le·s et des élu·e·s de la jeunesse dans la Manche ! » (Ligue de l'enseignement en collaboration avec la Caf, le conseil départemental, la DDCCS, la MSA, le réseau IJ et le Crédit Mutuel)
« Rencontre Départementale Jeunesse » du Conseil Départemental du Finistère	Participation à la journée de la plateforme jeunesse de Rennes Métropole	Intervention à la formation des DESJEPS organisée par les FRANCAS
	Contribution au comité scientifique de RésosVilles	Intervention avec les BPJEPS de la fédération régionale Familles Rurales à Morlaix
	Commission « jeunes et ruralité » du Conseil Régional de Bretagne	Intervention à Brest à la formation DEJEPS de la FRMJC
	Commission « société, environnement et qualité de vie » CESER de BZH	



## Proposer des espaces de formation, comme support à l'essaimage

La formation répond aux deux principaux enjeux de la recherche-action. Elle permet de contribuer à inscrire durablement les transformations dans les pratiques et les organisations et permet d'essaïmer les apports de l'expérimentation de politiques de jeunesse plus intégrées. La nécessité de valoriser les expérimentations et d'essaïmer les apports invite les acteurs du projet qui le souhaitent à l'écriture : exercice qui invite à poser un regard distancié sur l'action. En parallèle de ce travail réflexif, de plus en plus souvent les acteurs de Jeunes en TTTans sont sollicités pour intervenir dans le cadre de formation au-delà des territoires directement concernés par « Jeunes en TTTans ».

Or, si les espaces de réflexivité se sont multipliés dans cette recherche-action et il reste pourtant du chemin à parcourir concernant la mixité des groupes en formation et la réciprocité des rôles : se former reste une démarche qui engage à apprendre de l'autre, à questionner ses pratiques et sa posture et peut amener à se sentir fragilisé. Par ailleurs, les jeunes ont peu investi les espaces de transmission pour partager leurs expertises, ainsi que les élus qui ont très rarement participé aux espaces de formation.

### Les pistes d'amélioration, en matière de communication et d'essaimage

Malgré tout le travail accompli en matière de communication pendant cinq ans, nous constatons certains ratés. Notamment, nous constatons que la mobilisation de la presse régionale autour du projet n'a pas fonctionné, du moins au niveau interterritorial. En revanche localement, autour des actions, la couverture médiatique a été de bonne qualité. Les collectivités ont également joué le jeu en étant des relais, via leurs revues communautaires ou municipales.

Finalement, nous regrettons que le croisement des actions communes entre territoires ne se soit produit qu'une fois, lors de la mise en place d'une semaine « carte blanche » proposée aux collectifs de jeunes sur l'accompagnement de leurs besoins dans la mise en place de leurs événements culturels. En revanche les échanges entre les territoires sont toujours très riches, même si leurs réalités, organisations et actions sont différentes. Ils ont su s'inspirer les uns des autres, notamment sur l'expérimentation de lieux pour les jeunes, la mise en place d'espace de gouvernance partagée (CoLoc ou réunion des maîtres d'ouvrage) ou encore la volonté de porter ensemble des plaidoyers pour une politique de jeunesse plus intégrée. Ils semblent également vouloir poursuivre le travail de co-construction des plans d'action à l'échelle des partenaires du territoire.

## QUELLE(S) ÉCHELLE(S) TERRITORIALE(S) POUR TRANSFORMER LES POLITIQUES JEUNESSE ?

### Jordan Parisse

Chargé d'études et de recherche à l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP). Au sein de JeTTT, il a notamment contribué à la troisième journée d'étude en présentant sa conférence intitulée « Quelle échelle territoriale pour transformer les politiques de jeunesse ? ».

« Ce que je voudrais tout d'abord dire, c'est que la bonne échelle territoriale n'existe pas a priori. On ne peut pas définir de « bonne échelle » de territoire qui va être celle au niveau de laquelle on va transformer les politiques de jeunesse. Pour la bonne raison que, d'un point de vue de politiste ou de science politique, l'échelle territoriale d'une action publique est un construit social et politique. Ce n'est jamais figé, c'est toujours quelque chose qui résulte d'un processus dynamique et qui est en fait un processus de mise en échelle. À un moment donné, en raison d'une situation historique donnée et en fonction d'une stratégie donnée des acteurs, il y a une mise en échelle d'action publique qui se produit, c'est-à-dire qui finit par associer un échelon territorial à la gestion d'un problème public.(...) Emmanuel Negrier, un politiste qui a beaucoup travaillé sur ces questions d'échelle et de changement d'échelle territoriale, souligne, en effet, qu'il y a autant de bonnes échelles que de configurations d'acteurs intéressés à la gestion d'un problème, donc d'un point de vue conceptuel, l'échelle c'est surtout un cadre d'actions et d'interactions qui est défini par les acteurs qui s'investissent dans un système de sens et qui associent la réponse à un problème public à une échelle de territoire donnée. Une des illustrations du fait qu'il n'y a pas a priori de bonne échelle territoriale nous est donnée par les expérimentations du PIA à l'échelle nationale, où l'on voit que malgré une prédominance de l'échelon intercommunal dans les projets, on a toute une diversité de territoires impliqués dans le processus de construction de politiques publiques : échelle de quartier, échelle départementale et même échelle régionale, échelles de communautés de communes, échelles de territoire de projet, etc. Donc on voit bien qu'on ne peut pas définir une échelle a priori, la seule échelle qui vaut est celle autour de laquelle se regroupent les acteurs pour donner du sens et investir dans une action publique.

Ce qui est important à comprendre c'est que l'échelle est un processus dynamique, qui subit des évolutions historiques. Les échelles d'action publique changent dans le temps, et donc les niveaux de l'action publique évoluent. Actuellement, les expérimentations du PIA s'inscrivent justement dans un processus de changement d'échelle, qui est particulièrement important dans le domaine des politiques de

“

Les jeunes ont peu investi les espaces de transmission pour partager leurs expertises, ainsi que les élus qui ont très rarement participé aux espaces de formation.

”

Extrait des Actes des 3èmes Journées d'étude de Jeunes en TTTTrans « L'innovation sociale peut-elle être un moteur de transformation des politiques de jeunesse ? », 4 et 5 octobre 2018, en partenariat avec la Fédération des Centres sociaux et socioculturels de Bretagne, le 4 BIS, à Rennes.



1 Journées d'étude JeTTT 2018

“

Ce que je voudrais tout d'abord dire, c'est que la bonne échelle territoriale n'existe pas a priori.

”

“  
Et puis, potentiellement, le changement d'échelle peut aussi affecter le contenu de l'action publique. On peut ainsi se demander : est-ce que cela construit les problèmes publics d'une autre manière ?  
”

jeunesse, et qui est notamment lié à la réforme territoriale, avec le nouveau rôle de la Région, qui se repositionne comme le nouveau coordonnateur des politiques de jeunesse. Mais le processus est en cours, donc les Régions sont en train de s'approprier cela, et on voit bien que le changement ne se fait pas du jour au lendemain, il y a des logiques d'apprentissage qui s'opèrent, avec parfois des processus d'appropriation compliqués. Dans le même temps, il y a la réforme territoriale qui vient redécouper les territoires intercommunaux. Dans le jeu d'échelle entre le niveau régional et le niveau intercommunal, on voit bien que les modalités de la relation entre les niveaux changent puisqu'il y a des fusions d'intercommunalités, et que celles-ci deviennent ainsi plus grandes, ce qui pose un certain nombre de problèmes aux acteurs, y compris à ceux qui sont impliqués dans les PIA, mais pas seulement. Quand les intercommunalités voient leur nombre de communes et d'habitants doubler entre 2016 et 2018, c'est toute la gouvernance qui est à retravailler à l'aune de ce changement d'échelle. Aussi, parallèlement au nouveau rôle attribué au conseil régional, il y a aussi un repositionnement de l'Etat, qui est lui-même en train de redéfinir ses propres missions. Donc lorsqu'il y a un changement d'échelle de territoire, cela ne fonctionne pas comme un système de vases communicants pur, il n'y a pas un transfert de compétences pur. Il y a, plutôt, dans cette phase de transfert, un processus de reconfiguration des jeux d'acteurs qui s'opère, affectant également l'action des acteurs à plusieurs niveaux : au niveau des périmètres géographiques de territoires qui, lorsqu'ils fusionnent, voient évoluer les systèmes de représentation sur lesquels ils reposaient antérieurement ; au niveau des périmètres institutionnels, notamment avec le conseil régional qui monte en compétence et l'Etat qui se reconfigure ; et finalement, au niveau des systèmes d'acteurs qui, eux-mêmes, évoluent. Cela est notamment le cas avec les fusions d'intercommunalités, qui ouvrent de nouvelles scènes d'action publique dans lesquelles les acteurs investissent du sens.

Et puis, potentiellement, le changement d'échelle peut aussi affecter le contenu de l'action publique. On peut ainsi se demander : est-ce que cela construit les problèmes publics d'une autre manière ? Est-ce que cela contribue à faire advenir de nouvelles réponses d'action publique ? Est-ce que cela permet d'organiser autrement les secteurs d'action publique ? Donc, finalement, on est confrontés aujourd'hui à un processus de changement d'échelle, dans lequel il se joue à la fois une modification de l'équilibre des pouvoirs et des règles de définition du jeu dans lesquelles sont impliqués les acteurs. Je fais cette mise en perspective car actuellement, dans le domaine de la jeunesse en particulier, on est directement confrontés à cela. On se trouve, en effet, dans une phase expérimentale, tant avec ce changement d'échelle territoriale qu'avec les expérimentations PIA, qui produisent des données nouvelles à différents niveaux de l'action publique. [...]

“  
Ce qui est en train de se redéfinir, avec les transformations à l'œuvre et dans la complexité institutionnelle, c'est vraiment cette capacité, pour les acteurs territoriaux, à jouer de l'interterritorialité, c'est-à-dire à mobiliser les différents niveaux pour pouvoir développer des politiques publiques.  
”

C'est pour cela que la période dans laquelle nous sommes a une dimension expérimentale de transformation assez profonde du cadre de formulation des politiques publiques de jeunesse. Celles-ci sont elles-mêmes éclatées à plusieurs niveaux, avec l'Éducation nationale qui a un prisme éducatif, l'Information jeunesse qui a elle-même son prisme, les Missions locales qui dépendent d'une logique d'action qui leur est propre, etc. Il y a donc, tout d'abord, un éclatement sectoriel des politiques de jeunesse. Il y a ensuite un éclatement institutionnel, avec une multitude d'intervenants tels que l'État, les collectivités territoriales, les EPCI, la CAF, la MSA (qui soutient les initiatives des jeunes dans les territoires ruraux), et aussi le secteur associatif qui joue un rôle très important. Il y a, enfin un éclatement territorial, car différents niveaux de collectivités se sont chacun investis dans les politiques de jeunesse, avec les conseils régionaux, les départements, les intercommunalités, les communes qui jouent un rôle important, mais aussi le niveau européen. Ce triple éclatement pose la question des coordinations à l'œuvre. Pour revenir à la question des transformations dans les politiques de jeunesse, on peut dire qu'elles se jouent d'abord au niveau de chacune des échelles dans lesquelles les acteurs sont impliqués et qui ont du sens pour eux. Par exemple, un conseil départemental qui travaille sur la question des politiques de jeunesse, cela a du sens que les gens qui y travaillent réfléchissent sur ce que pourrait être les évolutions à apporter. Mais la transformation se joue aussi au niveau du jeu entre les échelles. Ce qui est en train de se redéfinir, avec les transformations à l'œuvre et dans la complexité institutionnelle, c'est vraiment cette capacité, pour les acteurs territoriaux, à jouer de l'interterritorialité, c'est-à-dire à mobiliser les différents niveaux pour pouvoir développer des politiques publiques, mais aussi à se saisir des cadres qui se sont ouverts dans ces reconfigurations pour pouvoir transformer les manières de faire.



Finale­ment, dans le contexte actuel, il y a deux enjeux majeurs qui s'articulent absolument. Il y a tout d'abord celui de l'intersectorialité, c'est-à-dire comment les acteurs, à l'aune de ce changement d'échelle, sont capables de franchir les barrières sectorielles derrières lesquelles ils sont. En tenant compte des identités professionnelles, il s'agit moins de mettre à bas les frontières entre les secteurs, que de s'appuyer sur les ressources sectorielles pour construire des projets en commun et avoir des espaces pour s'en nourrir collectivement. Le deuxième enjeu, que j'ai évoqué tout de suite, c'est celui de l'interterritorialité, à la fois au plan horizontal, c'est-à-dire entre des territoires voisins qui, par exemple, se mettent ensemble autour d'une réponse à un appel à projets dans le cadre du PIA, mais aussi au plan vertical, c'est-à-dire entre les différents niveaux de collectivités. Cela, c'est l'enjeu qui me paraît aujourd'hui assez décisif en termes de capacité d'action pour les acteurs et de ce qu'ils peuvent faire en direction des jeunes. Et cela a un lien direct avec la place des jeunes. La question est posée dans tous les processus de dialogues structurés territoriaux, à savoir que transformer les politiques de jeunesse du point de vue de ce système de gouvernance-là, c'est aussi permettre aux jeunes d'articuler les échelles.

## COMMENT RELEVER LE DÉFI DE L'ARTICULATION DES ÉCHELLES ?

### Karine Guilloux-Lafont et Jean-Luc Masson

Karine Guilloux-Lafont est ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTans, elle initie et pilote les activités de la recherche action sur l'ensemble de ses volets et de ses étapes, mobilise et dirige les partenariats correspondants à ces activités et dirige l'équipe projet.

Jean-Luc Masson est directeur territorial retraité. Au sein de JeTTT, il s'est investi au titre de membre du comité scientifique, a animé le comité de suivi et s'est impliqué sur les questions budgétaires et politiques de la démarche.

### La rencontre de logiques ascendantes et descendantes

La démarche jeunes en TTTans met au travail plusieurs échelles territoriales. D'abord, elle mobilise différents acteurs des politiques de jeunesse à l'échelle locale, notamment les quartiers politique de la ville ou communauté de communes. Elle tente aussi à cette échelle d'accompagner des approches transversales qui mobilisent différents professionnels et structures qui accompagnent au quotidien les jeunes dans leurs parcours et tente de créer des espaces de rencontres et de négociation entre ces mêmes professionnels et les jeunes, les élus et les représentants d'institution. Le but de cette dynamique est que les expérimentations de « terrain » et l'expertise d'usage des jeunes puissent contribuer le plus directement possible à transformer les politiques publiques dans un mouvement ascendant. La démarche a également tenté de mobiliser à l'échelle régionale différentes collectivités et institutions autour d'une ambition partagée pour la jeunesse dans le cadre de cette recherche-action. Nous avons donc au départ l'ambition de transformer les politiques de jeunesse en travaillant à la transformation des pratiques sur deux axes : un axe horizontal qui accompagne l'articulation des différents secteurs, dispositifs, métiers autour de l'accompagnement des parcours et un axe vertical visant à ce que les politiques de jeunesse se transforment dans un double mouvement qui permette la rencontre de politiques descendantes et d'expertises de terrain et d'usage.

L'année 2016 nous a donc permis, en parallèle des diagnostics territoriaux, de mobiliser auprès de l'État, le conseil régional, les caf 29-35-56 et les conseils départementaux 29 et 35 et les trois collectivités directement actrices de la démarche autour de cette volonté de cheminer vers des politiques de jeunesse intégrées dans le cadre d'une recherche action. L'investissement financier important - accessible via l'appel à projet - adossé aux compétences de la chaire de recherche sur la jeunesse qui portait Jeunes en TTTans et le portage global par un établissement public comme l'EHESP ont largement contribué à la mobilisation des partenaires co-financeurs, sans qu'ailleurs le projet n'aurait pas été accepté dans le cadre de cet appel à projet (nous devions mobiliser 50% du budget total).

Au-delà de la sécurisation relative de ce projet, il s'agissait pour ces collectivités et institutions de s'engager pour transformer les politiques publiques, pour expérimenter pendant cinq ans sans savoir au départ ce qui allait concrètement se passer dans les territoires, sans résultats à atteindre clairement définis. Il s'agissait d'entamer une démarche d'aller-retour entre action et réflexion, d'articulation de l'agir et de la production de connaissance, dans une évaluation chemin faisant du chemin parcouru. L'engagement des institutions et collectivités partenaires s'est construit sur des volontés politiques partagées, une vision de la jeunesse commune et une conviction que les approches transversales pouvaient améliorer les politiques de jeunesse et donc les conditions de vie de jeunes.

Ces institutions et collectivités ont donc investi le comité de pilotage de la recherche-action en tant que co-financeurs tandis que dans les trois territoires, se mettait en place l'étape de co-construction des programmes d'action.

Échange entre Karinne Guilloux et Jean-Luc Masson, à propos des expériences de gouvernance partagée des Comités de pilotage (Copil) et des Groupes Interinstitutionnels (GI).



## Une dynamique qui s'émancipe de l'appel à projets

La transformation des modalités de gouvernance de l'action publique est alors expérimentée. Une nouvelle gouvernance est déjà mise en place par la façon dont les programmes d'actions ont été bâtis. Ils ont été construits à partir des diagnostics qui ont rendu concret l'apport de la recherche par la synthèse, l'analyse et le croisement des données. Les programmes sont le résultat de la coopération des acteurs (cooptation, co-construction, co décision). Les acteurs des territoires se sont réunis de façon constructive et dans la non mise en concurrence grâce à l'appui du diagnostic pour définir ensemble des programmes d'action adaptés aux objectifs de la recherche action. Cette méthode se différencie de l'appel à projet qui induit de la perversité en rabotant les valeurs des associations porteuses pour être en adéquation avec les critères d'éligibilité. Les invitations aux groupes de travail locaux ont été très larges :

- ▶ Multi-thématiques/champs ;
- ▶ Associations et institutionnels ;
- ▶ Professionnels et élus ;
- ▶ Professionnels de terrain et directions...

La diversité de la constitution des groupes et les démarches volontaires des acteurs mobilisés ont permis qu'ils soient tous autour de la table sans relation d'autorité. Ils ont pu mettre en œuvre leur pouvoir d'agir et décider ensemble.

La démarche proposée par JeTTT évacue ainsi l'appel à projet (sauf concernant le PIA lui-même) afin que les constructions intellectuelles, éthiques de transformation puissent s'épanouir. Elle est partie d'une feuille blanche avec un grand objectif : atteindre le concept de politique de jeunesse intégrée en respectant des principes de mise en œuvre partagés avec les trois territoires concernés.

Une méthode en découle : associer tous les acteurs sans démagogie, injonction, ni autorité au-dessus des collectifs d'acteurs territoriaux (anti-lobbying). Ainsi, la gouvernance partagée s'est construite par le faire ensemble, la construction d'un commun.

La validation des actions a été collective dans et par les groupes de travail à partir des diagnostics et des compétences réunies. Il n'y a pas eu pour l'EHESP et les co-financeurs de choix à faire entre les maîtres d'ouvrage. Ce sont les groupes qui ont validé l'appropriation du portage d'action, via les structures volontaires, sans aucune mise en concurrence, mais par la cooptation des acteurs.

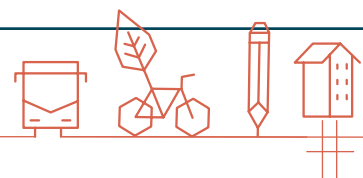
Le fait qu'il y ait eu peu de structures volontaire prêtes à s'engager dans une expérimentation au long cours a sans doute facilité le processus (pas de choix à faire entre différents « candidats »). Les structures compétentes et en capacité de mettre en œuvre une ou plusieurs nouvelles actions se sont proposées et ont été cooptées.

Ce n'est pas d'abord l'intérêt financier qui a motivé les maîtres d'ouvrage. Le positionnement des acteurs s'est fait au profit de l'intérêt général et non de l'intérêt financier à partir de leurs compétences et de leur capacité à s'engager vers la transversalité et la transformation. L'effort pédagogique (diagnostic partagé) et méthodologique (formation de l'équipe projet et animation d'étapes de co-construction) soutenu par la démarche scientifique (alliance recherche et terrain) a permis dans un second temps une définition collective par les maîtres d'ouvrage des enveloppes financières en fonction des besoins des actions et du projet dans la limite des trois enveloppes équivalentes mobilisable pour chacun des territoires.

“  
La démarche proposée par JeTTT évacue ainsi l'appel à projet afin que les constructions intellectuelles, éthiques de transformation puissent s'épanouir.  
”

### Pour rappel les étapes de travail :

- ▶ Co-construction des actions pour présentation des programmes au jury du PIA et aux co-financeurs en décembre 2016 ;
- ▶ Formation de l'équipe projet à la co-construction, à partir du diagnostic : réflexions des acteurs sur les enjeux, les objectifs et les actions à programmer ;
- ▶ Mobilisation des maîtres d'ouvrages dans chaque territoire ;
- ▶ Travail sur la répartition des moyens financiers en fonction des besoins liés à la mise en place des actions (travail collectif-maîtres d'ouvrages concernés et EHESP sur les Budgets Prévisionnels d'actions).



## PLAN D'ACTIONS (EHESP 2019)

ACTIONS JeTTT PAR TERRITOIRE 2019/2020			
OBJECTIFS PIA JEUNESSE	ENJEUX DES 3 TERRITOIRES		MORLAIX COMMUNAUTÉ
	BRETAGNE PORTE DE LOIRE COMMUNAUTÉ	LORIENT	
Améliorer la cohérence, la complémentarité et la lisibilité des offres destinées à la jeunesse, pour la simplifier à l'échelle des territoires pertinents.	Animation du réseau des acteurs	Soutien à la gestion administrative et financière et valorisation du projet (MPT Kervénanec)	Coordination, coopération et formation (Ville de Lorient)
	Formations des acteurs locaux	Maison de services jeunesse	Mobilisation du droit commun (Ville de Lorient)
Favoriser le développement d'offres innovantes et structurées répondant aux besoins de la jeunesse.	Création d'une application : outil d'animation du territoire (Léo Lagrange Ouest)	Sensibilisation et valorisation de l'expression des jeunes (BDC)	Un espace public numérique au sein du tiers lieu (MPT Kervénanec)
	Développement de l'autonomie et l'émancipation des jeunes par l'accompagnement et la valorisation de leurs engagements à la vie locale.	Sensibilisation et développement de l'ESS dans les lycées du territoire (Vallons Solidaires)	Auto-TTTrans (Université Sociale) La jeune parentalité en question (Sesam/PAEJ 56) Où sont les filles en mer ? (Ligue de l'Enseignement 56)
Suscitez des offres prenant en compte : les besoins et problématiques propres à chaque tranche d'âge, la particularité des trajectoires des jeunes	Mise en place d'une Coopérative Jeunes Majeurs (CIM) (Vallons Solidaires)	Allez-vers l'entreprise, passer de l'envie à la réussite : les collectifs TTTrans (Mission Locale)	Sensibilisation des jeunes à l'égalité femmes-hommes et facilitation de l'accès des jeunes femmes aux offres de services (BDC)
	Mise en place d'une Coopérative de territoire (Vallons Solidaires)	Développement de projets et d'actions d'animation du territoire. (Léo Lagrange Ouest)	TTTrans-Voyage (Université Sociale)
			<p>« La parenthèse » : Construire et expérimenter son projet de vie (ULAMIR-CPIE Pays de Morlaix-Trégor)</p> <p><b>La Boîte à outils :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Place aux jeunes ! » : Outils les jeunes pour favoriser leur épanouissement et leur bien-être ;</li> <li>• « L'atelier des parents » : Outils les parents pour faciliter l'expression de leur fonction parentale et les accompagner dans les liens avec leurs enfants ;</li> <li>• Outils les professionnels pour poursuivre la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement pour le bien-être des jeunes. (Sesam/PAEJ 29)</li> </ul>
			<p>Accès à l'information comme levier de l'accès aux droits (PU-MJC)</p> <p>Le laboratoire des possibles (RESAM)</p> <p>L'animation jeunesse en question : Vers de nouvelles pratiques (PEP Keravel)</p>

## Le comité de pilotage de JeTTT : partager la prise de décision ?

En fin de démarche de co-construction, le comité de pilotage (COFIL) a validé le programme d'actions en amont de sa présentation au jury de l'appel à projet ANRU. Le programme présenté par chaque élu jeunesse des territoires concernés n'a pas été discuté par les membres du COFIL et a démontré l'appropriation du projet et de la démarche par les élus jeunesse. Les programmes ont été validés par le socle commun de leur construction et la méthode même de leur construction.

Les élus des trois territoires se sont appropriés les programmes qui répondaient à l'intérêt général du territoire ainsi qu'aux objectifs et principes du projet. C'est « le faire commun » des acteurs des territoires qui a validé les propositions.

Cette transformation des rôles, cette posture d'« accompagnement », de « suivi », de « vigilance » des membres du comité de pilotage est inhabituelle, différente des postures et pratiques observées en comité de pilotage habituellement.

La méthode de co-construction est questionnée au cours du COFIL de 2017 vis-à-vis de l'impartialité, de la neutralité de l'organisation : la liste des invités aux groupes de travail était-elle exhaustive ? Qui était invité aux groupes ? Qui a décidé ? Qui a participé ? Le choix des invités n'était-il pas orienté ? Certaines structures n'ont-elles pas été oubliées ? Comment ont été attribuées les enveloppes financières aux différentes actions ? Qui a décidé ?

La démarche semble bousculer les pratiques, les modes d'organisation, de relation financeurs-financés.

Le comité de pilotage n'est pas un espace autoritaire réunissant les cofinanceurs institutionnels qui ont un pouvoir de décision descendant sur les maîtres d'ouvrage : ce n'est pas une instance de pilotage institutionnel sur le modèle pyramidal. Il a été prévu pour partager la prise de décision avec les maîtres d'ouvrage. Cette horizontalité semble poser problème à certaines institutions qui avancent que les maîtres d'ouvrage seraient alors « juges et parties » avec le risque de prise de décision concernant l'utilisation de l'argent public à leur profit plutôt que dans l'intérêt général. L'ANRU est ici garante de l'utilisation de l'argent public dans l'intérêt général et met en place différents outils et procédures de contrôle.

La transformation de la gouvernance dans les faits n'a pas été nommée, expliquée, travaillée en amont avec les membres des différentes instances, elle est directement expérimentée.

Comment faire en sorte que, chacun avec ses fonctions, ait sa place dans la gouvernance et que cette place soit reconnue par les autres membres ? Les interventions en début du COFIL de mars 2017 interrogent la place des opérateurs-maîtres d'ouvrage et des financeurs, leurs relations et leurs modalités de contribution au COFIL.



## La gouvernance : une organisation au service du processus de transformation

Il est important de faire en sorte que chaque acteur du projet vive la démarche comme enrichissante, y compris les cofinanceurs et membres du comité de pilotage, pas uniquement avec un rôle de financeur pour les institutions) et qu'ils soient reconnus à leur place par les autres acteurs (débat-communication).

Il s'agit de faire du commun entre les différents systèmes (intersection, inter échelons, inter acteurs-jeunes-pro-élus, gouvernance ascendante et descendante), pour cela, nous avons pris en compte les évolutions des fonctions des espaces de gouvernance tout au long du projet en retravaillant avec l'équipe projet leur mise en schéma 4 fois. Ces fonctions et relations entre les espaces de gouvernance ont évolué en lien avec les différentes étapes du projet afin d'accompagner au mieux les ambitions partagées y compris celle de tester des modalités de gouvernance moins descendantes entre les institutions qui décident de l'attribution de l'argent public et les opérateurs qui tentent de mobiliser cet argent public et rendent des comptes.

Le premier et le dernier schéma montre bien les transformations de la gouvernance avec notamment la formalisation d'espaces de mise en œuvre et de codécision dans chaque territoire et des espaces régionaux plus à distance qui n'ont pas le monopole de la prise de décision. La gouvernance devient à la fin du projet l'ensemble du système JeTTT dans toutes ses dimensions. Ce qui reste constant entre le premier et le dernier schéma c'est le positionnement de l'équipe projet qui est l'interface entre les échelles locales et interterritoriales.

Le comité de pilotage ou de co-pilotage est chargé dans sa fonction initiale de veiller au respect des objectifs et principes du projet. Cet espace partagé (porteur du projet, cofinanceurs et représentants des maîtres d'ouvrage) est engageant pour ses membres qui sont amenés à interroger l'organisation et les pratiques de leurs structures, et de les partager avec les autres membres avec qui ils ne partagent pas forcément des compétences territoriales. Ils sont amenés à se décaler pour s'inscrire eux-mêmes dans un processus d'expérimentation.

SCHÉMA DE GOUVERNANCE APPEL À PROJET JEUNES EN TTTTRANS (EHESP 2015)

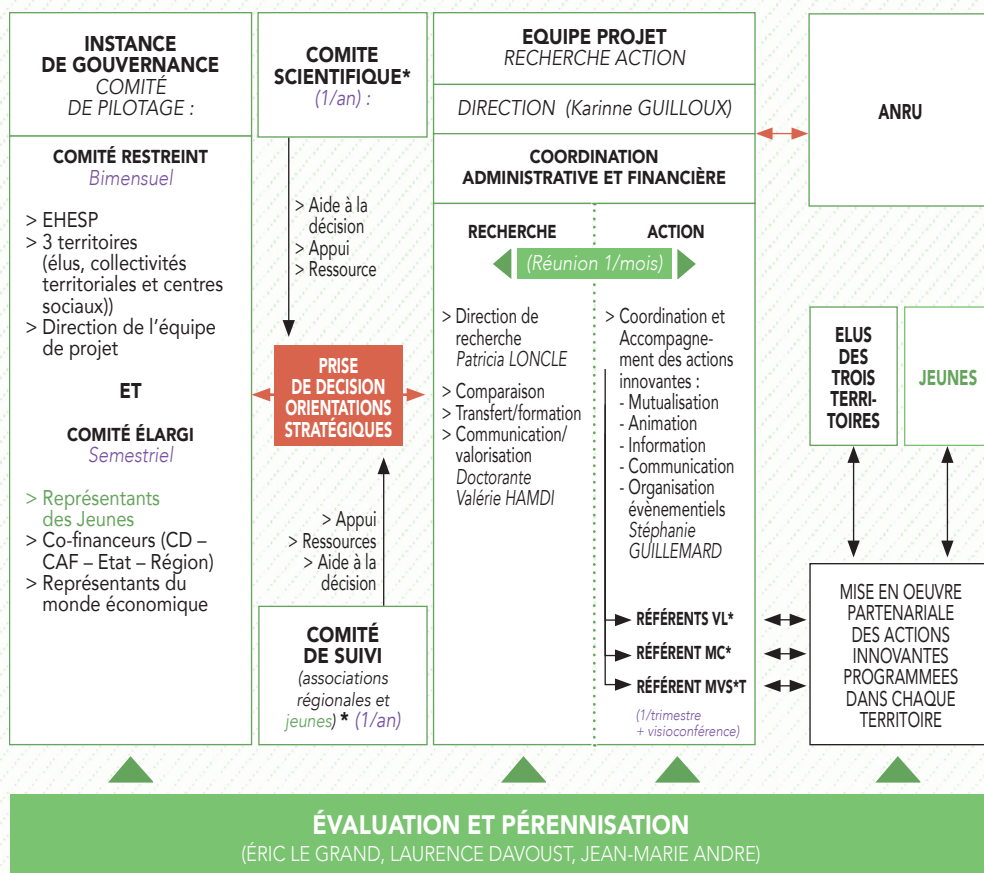
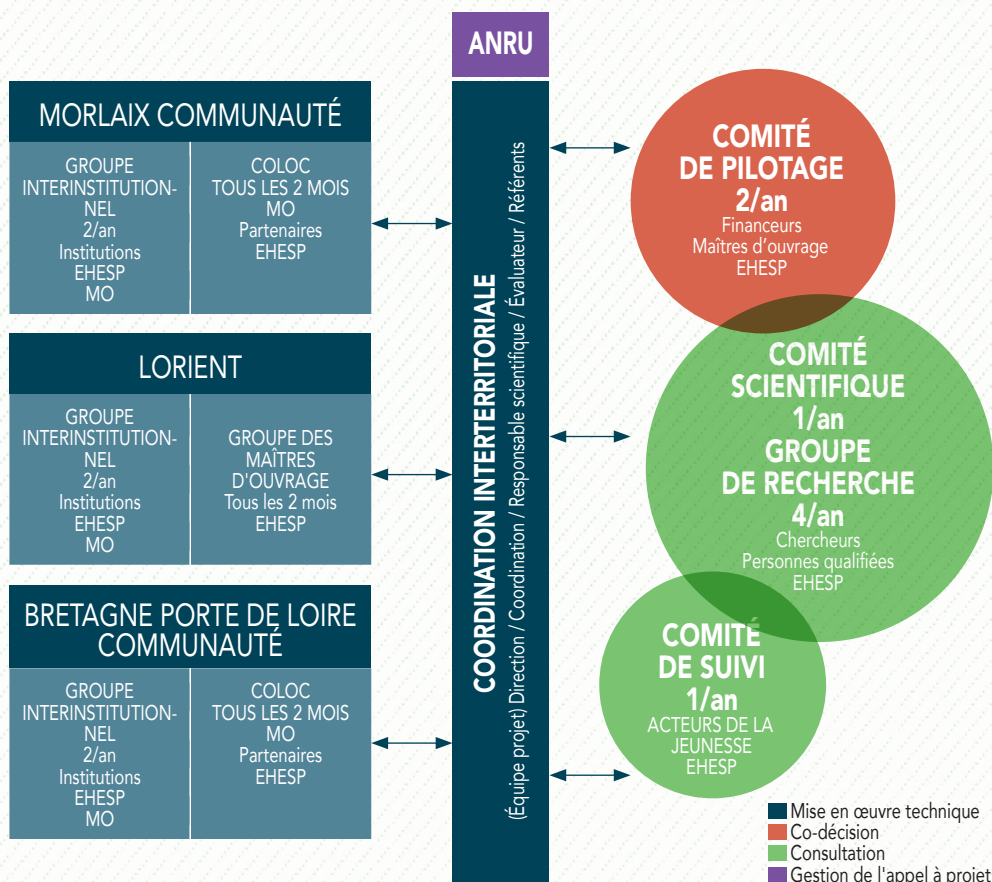


SCHÉMA DE GOUVERNANCE JEUNES EN TTTTRANS PHASE 2.2 (EHESP 2019)



Il est très important que les institutions prennent place au sein de la gouvernance. Ce sont elles qui peuvent garantir que le projet va entraîner des transformations de l'action publique, que les démarches vont s'essaimer. Ce sont elles qui peuvent permettre que le projet dépasse l'intérêt des trois territoires pour une transformation plus intégrée dans les systèmes de construction de l'action publique.

Le comité de pilotage, au-delà de veiller à l'avancée du projet vers ses objectifs et à la bonne utilisation de l'argent public, a petit à petit investi une autre fonction pour intégrer un processus de fabrique de l'action publique. Cet espace a l'intérêt de faciliter la mise à distance de la relation financeur/financé parce que sa composition est hybride, parce que son objet est une recherche-action et que la gouvernance elle-même est expérimentale.

Ainsi, le comité de pilotage de 2019 a permis dans une relation de confiance établie de partager les difficultés rencontrées par les maîtres d'ouvrage dans les territoires pour les mettre en réflexion avec le groupe comme par exemple :

- ▶ la tendance au repli sur sa propre structure lorsqu'il s'agit de répartir une enveloppe financière entre plusieurs acteurs. Beaucoup d'énergie est nécessaire pour tendre vers la coopération qui ne gomme pas les problématiques de la vie propre de chaque structure.
- ▶ le « facteur humain » est important pour gommer les différences de cultures, de proportions entre les structures et créer un climat de confiance. Il y a des alternances d'avancées et de reculs. Pour progresser, le débat est important.
- ▶ les expérimentations se cognent parfois aux cadres : par exemple l'ouverture du tiers lieu à Morlaix communauté a posé des difficultés liées aux normes de sécurité. La pratique de « l'aller vers » expérimentée, est aussi « hors normes » au regard des cadres des espaces jeunes pour la DDCCS (Direction Départementale de la Cohésion Sociale). Ce qui a une incidence sur le financement : seul le nombre de jeunes accueillis dans un espace dédié est pris en compte.
- ▶ la transformation des pratiques professionnelles pose également la question de la posture de l'animateur jeunesse dans sa relation avec les jeunes, vient heurter certaines habitudes et interroger l'organisation de structures.
- ▶ la coopération et les approches transversales nécessitent du temps. Elles ne sont jamais vraiment acquises dans un territoire et restent à renouveler régulièrement.

Les difficultés, freins, échecs sont possibles et questionnés pour avancer sans que cela ne remette en cause la mobilisation des moyens financiers. Le droit à l'erreur est nécessaire, les réajustements aussi. Chaque acteur du projet est engagé et partage des principes de mise en œuvre d'une démarche globale qui rend possible l'expérimentation comme système de transformation.

Ce comité est également un temps de prospective sur l'après jeunes en TTTrans : comment l'expérimentation peut inspirer les institutions pour tendre vers des politiques de jeunesse intégrées. Des transformations sont déjà à l'œuvre et certaines sont proposées à la discussion.

### **Les groupes interinstitutionnels : des espaces de transformation des politiques publiques ?**

En 2018, en parallèle de la remise à plat des actions dans chaque territoire afin de les adapter si besoin, la gouvernance a également été questionnée et il est apparu nécessaire de proposer un nouvel espace d'accompagnement de Jeunes en TTTrans et des transformations de l'action publique dans chaque territoire. Les groupes interinstitutionnels locaux répondent à plusieurs constats :

- ▶ les expérimentations d'approches transversales sont à l'œuvre dans les territoires ;
- ▶ il est important qu'elles s'articulent avec les dispositifs, actions, ressources déjà existantes pour les jeunes : éviter les superpositions et repérer les « trous dans la raquette » ;
- ▶ la mobilisation des acteurs politiques est nécessaire pour porter les transformations et les inscrire durablement dans les territoires ;
- ▶ le dialogue en direct entre professionnels, élus et représentants d'institution ne va pas de soi mais peut contribuer à mettre en mouvement l'action publique pour qu'elle s'adapte aux besoins des jeunes avec plus de réactivité ;
- ▶ l'échelle régionale peut être trop éloignée des territoires pour travailler le « sur mesure » aux spécificités locales et plus complexe à faire bouger en interinstitutionnalité.

Sur le principe d'espaces de gouvernance expérimentaux et la perspective de tester des modalités de co-pilotage (opérateurs/financeurs-professionnels/élus) des politiques de jeunesse à l'échelle locales, trois groupes interinstitutionnels ont été mis en place et ont pris une place singulière dans chaque territoire en permettant notamment de réunir une pluralité d'institutions (État, Conseil régional, conseil départemental, CAF, ville ou communauté de communes, pôle emploi, éducation nationale) avec les opérateurs au quotidien des politiques de jeunesse. Leur composition se construit au fur et à mesure et évolue : les structures opératrices ont intégré les groupes à Morlaix et Lorient. Les membres invités de ces groupes répondent présents depuis leur création et envisagent de maintenir ces rencontres au-delà de la durée de Jeunes en TTTrans afin de prolonger ces temps de dialogue et de réflexion partagée notamment pour envisager la pérennisation de processus et d'actions transversaux et mobiliser les moyens adaptés. Le croisement des intérêts de chaque institution, des différentes échelles et différentes postures d'acteurs jeunesse semble faciliter la priorisation des intérêts des jeunes de chaque territoire et leur prise en compte globale.

## PAROLE D'ÉLU SUR L'ARTICULATION DES ÉCHELLES DE POLITIQUES PUBLIQUES

### Pierre Pouliquen

Vice-président du Conseil Régional de Bretagne. Chargé du sport, de la jeunesse et de la vie associative. Il coordonne le dialogue structuré jeunes élus pour la région Bretagne. Il soutient le projet Jeunes en TTTrans depuis sa fondation.

« Pour nous [au Conseil Régional], la notion de territoire a son importance et demain on va être amené à travailler par rapport à la méthode qui a été mise en place sur JeTTT, à savoir comment on accompagne les territoires qui sont encore dépourvus de méthodes et de volonté politique sur la jeunesse ?

Et après il y a pleins de choses, c'est vrai que sur chaque territoire, ça a été une expérimentation différente et qui a bien démontré qu'on n'était pas là pour avoir un chapeau global des politiques publiques, qu'on parlait bien du territoire pour amener quelque part la création de politiques publiques après. [...] ce projet JeTTT nous a permis, je pense d'accélérer la mise en place et la méthode pour travailler sur le « dialogue structuré ». [...]

En tout cas, nous, ça nous permet d'apporter une expertise aux territoires qui seraient volontaires demain pour faire en sorte que les politiques publiques de demain qui se mettent en place sur la jeunesse correspondent réellement aux besoins des jeunes et à l'envie des jeunes d'y participer. »

## CROISER LES INTÉRÊTS POUR PLUS DE TRANSVERSALITÉ

Dans cette section, nous tentons de prendre encore plus de recul sur le territoire. Concrètement, nous bougeons notre focale pour analyser ce que le travail interterritorial a produit, au sein de la démarche JeTTT. À ce titre, les pages suivantes tentent de répondre à de nombreuses questions qui nous ont suivi ces dernières années.

D'abord, des questions sur le plan pratique : comment faciliter la rencontre des acteurs terrain, à cette échelle ? C'est à cette question que viennent répondre Christine Audoux et Anne Gillet, deux sociologues qui - dans un article sur le partenariat publié en 2011 - décrivent la théorie de la sociologie de la traduction et comment cette traduction s'opère pour les acteurs terrain.

Puis, des questions sur le plan de la recherche : comment la démarche JeTTT a-t-elle fait basculer l'injonction à l'innovation - inscrite dans les exigences de l'appel à projet initial - à un réel levier de rencontre entre les acteurs, au-delà de leur ancrage territorial ? C'est à ces questions qu'Elisabetta BUCOLO - sociologue au Conservatoire National des Arts et Métiers - a tenté de répondre à l'occasion de la 3ème Journée d'étude de Jeunes en TTTrans, en octobre 2018.

## RECHERCHE PARTENARIALE ET CO-CONSTRUCTION DE SAVOIRS ENTRE CHERCHEURS ET ACTEURS : L'ÉPREUVE DE LA TRADUCTION

### Christine Audoux et Anne Gillet

Christine Audoux est sociologue consultante, en sociologie et ressources humaines. Elle a été responsable des ressources humaines au sein du centre INRA (Institut national de la recherche agronomique) de Tours jusqu'en 2014. Titulaire d'un master de sociologie obtenu en 2004, elle a réalisé une thèse portant sur les partenariats de recherches et les recherches collaboratives

Anne Gillet est docteure en sociologie, chargée de recherche en sociologie au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et au laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, CNAM-Lise-CNRS. Depuis 2010, ses travaux portent sur le rapport entre Science et Société et sur l'analyse recherches partenariales et collaboratives.

Extraits choisis de l'article  
« Recherche partenariale et  
co-construction de savoirs  
entre chercheurs et acteurs :  
l'épreuve de la traduction »,  
de [...] et [...], dans Revue  
Interventions économiques  
[En ligne], 43 | 2011,  
mis en ligne le 01 mai 2011,  
consulté le 25 mai 2019.  
<http://journals.openedition.org/>

#### La recherche partenariale : un processus de traduction

Conduire une recherche « avec » divers milieux professionnels dans le cadre de dispositifs partenariaux ne signifie pas nécessairement conduire une recherche permettant une co-construction de connaissance. La recherche partenariale implique en effet un niveau important de coopération entre partenaires dans le processus même de production des connaissances. Ainsi dans certains travaux canadiens, le partenariat est défini comme un « rapport d'inter-dépendance », « *fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées* »<sup>24</sup>. Il se distingue ainsi de la collaboration, mais aussi de toute autre forme contractuelle (prestation, salariat, sous-traitance, ...) et correspond à une « *procédure sociale de construction et de partage qui s'inscrit dans des relations à long terme* »<sup>25</sup>. Partant de cette dimension d'inter-dépendance, notre cadre théorique s'inscrit dans une approche des interactions sociales. Néanmoins, le registre classique du conflit, du pouvoir ou de la domination pour décrire le système d'interactions ne nous a pas paru le plus adapté pour rendre compte de la dynamique partenariale à l'œuvre. Pour décrire ces interactions au sein d'un processus, nous avons choisi de mobiliser la traduction au travers d'un double cadre conceptuel :

- La traduction vue comme *une série d'interactions permettant la mise en réseau d'acteurs, de connaissances, de productions, etc*<sup>26</sup>.
  - La traduction vue comme *une interprétation de langage débouchant sur un sens partagé*<sup>27</sup>.
- [...]

#### La problématisation ou l'épreuve des identités

Cette phase est essentielle pour donner sens et corps au partenariat. Elle consiste à produire une question ou un énoncé qui, selon Michel Callon, a pour effet de « problématiser toute une série d'acteurs, c'est-à-dire (d') établir de façon hypothétique leur identité et ce qui les lie ». C'est une opération fondamentale lors de laquelle les acteurs « s'efforcent de se rendre indispensables ». Ce faisant, la problématisation sert « d'entre-définition des acteurs », chacune de leurs expressions et de leurs actions permettant de se définir et de définir les autres. [...]

Le premier constat est que les acteurs ne participent pas nécessairement de manière symétrique à cette phase de problématisation. Ainsi, dans le cas des partenariats «Partenariat institutions-citoyens pour la recherche et l'innovation» (PICRI), les acteurs associatifs, dont l'identité sociale est menacée dans un espace économique et social très concurrentiel, sont très actifs voire dominants dans la problématisation de la question de la recherche. [...]

<sup>24</sup> Citation tiré de l'article de Jean Panet-Raymond et Denis Bourque, intitulé Partenariat ou pater-nariat ? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires oeuvrant auprès des personnes âgées à domicile. Université de Montréal, Groupe de recherche en développement communautaire, 2018.

<sup>25</sup> Citation tiré de l'article de Jean Panet-Raymond et Denis Bourque, intitulé Partenariat ou pater-nariat ? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires oeuvrant auprès des personnes âgées à domicile. Université de Montréal, Groupe de recherche en développement communautaire, 2018

<sup>26</sup> Pour plus de détail sur la sociologie de la traduction, lire les articles suivants : 1) Callon, Michel (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et les des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, L'année sociologique, n°36, pp. 169-208.

<sup>27</sup> Pour plus de détails, lire Parcours de la reconnaissance de Paul Ricoeur, édité en 2004, Paris, Stock.



Cette phase est donc délicate dans la mesure où chacun est amené à faire valoir son identité mais dans la visée d'une construction commune. Cette mise en énoncé des identités s'appuie sur des objets que maîtrisent les acteurs et qui produisent l'interaction. Leur choix participe du niveau de la co-construction. [...]

La phase de problématisation constitue le socle de l'interaction partenariale. L'épreuve identitaire en est consubstantielle ; elle permet aux partenaires de se définir et aux différentes identités de « s'associer » au sein du dispositif partenarial. L'énoncé problématisé en constitue l'expression.

### L'intéressement ou l'épreuve des intérêts

L'intéressement désigne un ensemble dynamique d'actions et d'interactions dans le temps et dans l'espace, dont l'objectif est « d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation ». « Inter-essement » signifie en effet « se placer entre », « s'interposer » entre les buts et les intérêts de chacun tant ils diffèrent le plus souvent. Il s'agit bien d'un processus lors duquel il est décidé de qui et de quoi l'association doit être faite à partir de ce qui importe plus ou moins à chacun. Cette opération d'association se réalise à travers un système d'alliance qui forme une structure sociale réunissant « entités naturelles et humaines » considérées comme des actants. Dans l'approche de la sociologie de la traduction, un actant se définit par sa faculté à avoir un poids, une intensité dans le déroulement de l'action et des interactions. [...]

Les intérêts se discutent. Les conflits apparaissent parfois, comme dans le partenariat autour de l'adoption internationale. Chercheurs et associatifs confrontent leurs intérêts au travers de l'analyse des données recueillies par des étudiants démographes auprès de centaines de familles adoptantes. L'utilisation de l'argent, actant important du partenariat, devient également une des épreuves de l'intéressement. Les bénévoles de l'association contestent la rémunération faite aux étudiants. Les intérêts ne se positionnent pas seulement sur un plan concurrentiel mais relèvent aussi de réels enjeux de reconnaissance. Leur expression au travers de confrontations et leur traduction dans le dispositif constituent donc une épreuve indispensable du partenariat. Au final, chacun négocie les intérêts qu'il porte pour qu'ils prennent leur place dans le processus. [...] Tous les éléments mobilisés et reliés à partir de l'énoncé de départ ont pour objectif d'opérer une traduction entre les intérêts de chacun. Leur association constitue une mise à l'épreuve des capacités de reconnaissance des intérêts engagés et de leur mise en dispositif au travers des différentes actions entreprises.

Pour faire lien entre la théorie de la sociologie de la traduction et le projet JeTTT, Eleonora Banovich a conclu, dans le cadre du Comité de Pilotage (COPIL) du 18 décembre 2017 :

Dans le cadre de JeTTT, « cela implique de travailler l'intéressement des acteurs, leur légitimité à être présents et la valorisation de leur engagement, construire l'intéressement autour d'espaces à enjeu, où il est important d'être car c'est bien là qui se jouent les rapports de force et les négociations qui sont susceptibles d'influencer la construction des politiques publiques.

C'est aussi l'occasion de transformer les relations des acteurs aux institutions et sortir d'un réseau de relations en étoile, où l'acteur public est au centre des attentes des uns et des autres car il est le médiateur, et en même temps celui qui peut contrôler, tous les rapports de forces ainsi que celui qui peut trancher en faveur d'un intérêt spécifique. Il s'agit de s'appuyer sur un réseau de relations qui deviennent aussi horizontales, où des alliances et des collaborations (ainsi que des antagonismes) peuvent émerger en tant que « coalitions de cause » en augmentant la conscience et la maîtrise de ces mêmes rapports de force par les acteurs eux-mêmes.

Ces changements ne pourront pas se produire sans une attention aux apprentissages nécessaires à ce qu'on peut appeler un « changement » de culture tant de la part des institutions que de la part des acteurs. Des espaces de formation, d'échange d'expériences sont à construire, des formes pédagogiques et de travail sont à inventer afin de soutenir les acteurs, et notamment les élus dans la réflexion autour de ces nouvelles formes d'interactions entre acteurs et entre les acteurs et les institutions. Il s'agit comme *M. Carrel*<sup>28</sup> l'indique de faire évoluer les « postures » de participation, c'est-à-dire les représentations que les différents sujets, élus, techniciens, représentants de la société civile ont vis-à-vis de la participation et de son utilité dans un système démocratique.»

<sup>28</sup> Marion Carrel est sociologue, Maître de Conférences à l'université de Lille qui travaille notamment sur [...] l'analyse des politiques publiques, avec des recherches sur les politiques de la ville, la démocratie participative, le développement social, les politiques de lutte contre les discriminations.

“

Cela implique de travailler l'intéressement des acteurs, leur légitimité à être présents et la valorisation de leur engagement, construire l'intéressement autour d'espaces à enjeu, où il est important d'être car c'est bien là qui se jouent les rapports de force et les négociations qui sont susceptibles d'influencer la construction des politiques publiques.

”



- La coopération (illustration extraite du pecha cucha de présentation aux premières journées nationales des PIA jeunesse 2017)

Extrait des Actes des 3<sup>èmes</sup> Journées d'étude de Jeunes en TTTTrans « L'innovation sociale peut-elle être un moteur de transformation des politiques de jeunesse ? », 4 et 5 octobre 2018, en partenariat avec la Fédération des Centres sociaux et socioculturels de Bretagne, le 4 BIS, Rennes.

## L'INNOVATION SOCIALE : UNE RÉPONSE À DES BESOINS OU UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION POLITIQUE ?

**Elisabetta Buccolo**

Sociologue et maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Elle est responsable du Master "Intervention et développement social : Économie sociale et solidaire". Elle a contribué à la troisième Journée d'Étude de JeTTT, en proposant la conférence retranscrite ci-dessous.

### « Les révolutions minuscules »

« Je partirai tout simplement d'une définition de l'innovation sociale qui a été formulée par le centre de recherche québécois qui a été le premier à travailler sur cette notion d'innovation sociale de manière assez approfondie, c'est le Centre de Recherche sur les Innovations Sociales - CRISES de l'UQAM (Université du Québec à Montréal) : « L'innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux qui vont répondre à une inspiration ou subvenir à des besoins ou apporter une solution dans le but de transformer des cadres d'action et de proposer de nouvelles orientations culturelles ». [...] un certain nombre d'acteurs se disent : « on a revendiqué dans l'espace public, on a proposé un projet de société différent, mais maintenant il est temps d'agir, de revenir dans les quartiers avec les femmes, les discriminés, les écolos et d'agir au plus près d'eux et avec eux ! ». Il ne s'agit pas uniquement de revendiquer des choses dans la rue mais de les transformer en actions là où ces actions n'existent pas, donc dans les quartiers défavorisés, auprès des publics exclus et discriminés. Et c'est ainsi que naît un certain nombre de centres sociaux, qui naissent des associations de lutte pour les droits des femmes et des associations de lutte pour l'égalité des genres et des races. On retrouve à ce moment-là des acteurs qui agissent, en disant que tout besoin doit pouvoir être satisfait.

La revue «Autrement» publie en 1981 un dossier sur « Les révolutions minuscules », en effet on ne sait pas à ce moment-là comment appeler toutes ces actions qui émergent un peu partout dans les quartiers et on les appelle les révolutions minuscules. Un an après, en 1982, Chambon écrit avec d'autres chercheurs, un ouvrage aux Presses Universitaires de France (PUF) intitulé « L'innovation sociale » et, pour la première fois, il dénomme innovations sociales les expérimentations territoriales dans les quartiers, les nouvelles actions et pratiques qui repensent l'organisation du travail et la place de l'usager dans la prise de décision ainsi que dans la construction du service qui lui est rendu. Ce sont les prémisses du « pouvoir d'agir », la traduction en action de toutes les revendications qui ont été faites dans l'espace public, ce sont donc des initiatives concrètes dans lesquelles on commence à penser d'autres façons de consommer, de produire, de penser la relation aux usagers qui sont plutôt des publics à qui on s'adresse et qui participent à la définition des services qui leur sont destinés. On est en définitive dans une volonté de transformer en actions des aspirations sociales qu'on a revendiquées dans l'espace public.

Dans les années 1990, la notion d'innovation sociale disparaît et d'autres concepts apparaissent tels que « le capital social, le développement local, ... ». Elle réapparaît dans les années 2000, quasiment pour les mêmes raisons : la crise financière de 2008 lamine les populations les plus exclues et crée de nouveaux besoins. On voit aussi apparaître une série de politiques publiques qui incitent à l'innovation sociale, portées par l'UE. Les États membres sont encouragés à mettre en œuvre des politiques publiques pour faciliter l'accompagnement des acteurs de la société civile dans des actions innovantes afin de répondre à ces nouveaux besoins insatisfaits et auxquels ni le Marché, ni l'État ne peuvent ni ne savent répondre. Donc il y a une forte incitation durant les années 2000, avec nombreux projets de recherche qui portent sur l'innovation sociale et qui mobilisent un grand nombre de chercheurs au niveau européen sur ce concept. Ceci en parallèle des politiques publiques européennes et nationales qui sont mobilisées avec la même intention de développer, de soutenir et d'être facilitateur d'innovation sociale dans les territoires. C'est le cas des appels à projets sur l'innovation sociale au niveau régional, ils arrivent après les dispositifs européens, tout comme l'article 15 de la loi 2014 qui traduit cette volonté européenne d'introduire une facilitation à l'expérimentation et l'innovation sociale. [...]

En termes de définition, ce que nous voyons apparaître ce sont trois différentes caractéristiques qui peuvent nous permettre de définir une innovation comme sociale : Tout d'abord, la réponse à des nouveaux besoins sociaux, telles qu'envisagée dans les dispositions européennes. La dimension sociale de l'innovation peut être aussi due aux domaines spécifiques des politiques sociales, comme par exemple les nouvelles activités et pratiques inscrites dans les services sociaux. Enfin, l'innovation est dite sociale lorsqu'elle se rattache à la notion de défense, de revendication et de création d'alternatives pour traduire des aspirations sociales, comme dans les années 1970/1980. [...]

« Qu'est-ce qu'on veut dire quand on parle d'innovation, avant même de la définir de sociale ? » Le sociologue Norbert Alter dit qu'« une innovation est une expérimentation qui a pu se diffuser ». Déjà on voit que l'innovation n'est pas une expérimentation, c'est quelque chose de différent. A un moment donné, vous portez des projets, des expérimentations émergent et seulement dans un deuxième temps deviennent des innovations. Cette définition nous permet de dire que lorsqu'on parle d'innovation et encore plus d'innovation sociale, on parle d'un processus qui démarre d'une idée initiale, de quelque chose qui vous a motivé pour porter un projet, pour le mener. Il y a finalement tout un processus qui se met en œuvre et c'est cette trajectoire qui donne lieu à l'innovation en tant que telle.

Qu'est ce qui se passe au moment où il y a un projet qui est initié par quelqu'un ? Schumpeter parlait de l'innovateur, une personne qui aurait cette vision, cette capacité de voir l'avenir, de penser des choses nouvelles. Mais finalement, dans la pratique, on se rend très vite compte que l'innovateur tout seul ne fait rien. Vous pouvez certes avoir une magnifique idée, mais il faut qu'elle fédère autour de vous, il faut avoir un certain nombre de personnes qui vont se l'approprier, se mettre avec vous pour défendre le projet que vous voulez initier, car ils pensent que cela va améliorer les choses, que ça va les transformer, que cela va peut-être façonner une autre manière de s'adresser à un public. Dans tous les cas, cette idée doit créer ce que l'on appelle une « appropriation de proximité » au sein de votre équipe, de votre service ou structure. Pour devenir une innovation, l'appropriation de proximité doit devenir plus ample, c'est ce que l'on appelle « l'appropriation élargie », c'est-à-dire qu'il y a un plus grand nombre de personnes qui considèrent que cette expérimentation aura des effets, qu'elle produit des choses et que du coup elle peut se diffuser autrement dans d'autres territoires, éventuellement avec d'autres caractéristiques. »

### L'innovation : une dimension collective

« Donc au travers de cette lecture il y a deux éléments qui me paraissent importants dans l'innovation : d'une part, il s'agit d'un processus avec une dimension collective, il faut être à plusieurs pour faire de l'innovation et d'autre part, il s'agit d'un processus avec une dimension de conflit et de controverse. Et là c'est plus compliqué, parce qu'on a toujours l'idée, dans l'imaginaire collectif, que l'innovation c'est toujours très beau, très sympa, très vertueux. Quand on fait de l'innovation sociale on fait forcément bien ! Finalement non, regardez votre vécu, quand vous portez un projet, vous avez autour de vous une flopée de gens qui vous dit que c'est magnifique, sauf que quand vous voulez le réaliser, il n'y a plus personne ! Qu'est-ce qu'il s'est passé entre temps ? Donc, en fait ce qu'il se passe est assez naturel dans les relations sociales et humaines d'autant plus dans l'innovation qui a fortiori veut proposer « autre chose », « une alternative ».

Il se passe que vous proposez dans « jeunes en TTrans » certes d'autres pratiques, d'autres façons d'organiser les services, d'autres manières de garantir l'accueil des publics, mais dans les faits, ça c'est juste la partie émergée de l'iceberg, celle qu'on voit et qu'on appelle « organisationnelle ». En vérité, ce que vous êtes en train de faire, et c'est bien cela qui embête tout le monde, c'est que vous changez les références institutionnelles, les normes, les repères connus, les règles implicites, certaines façons de faire qui vont de soi, que l'on ne questionne plus, qui font qu'on est tous bien malgré tout et qu'au final confortent tout le monde, même en se plaignant de temps en temps mais en restant bien installé dans ses zones de confort ! Quand vous venez avec votre projet, celui même que tout le monde trouve magnifique, vous proposez d'autres arrangements institutionnels. En changeant votre organisation, vous demandez aussi de changer des habitudes et des cadres cognitifs, de changer des normes et des règles implicites, de référents communs, et cela donne lieu à quoi ? Cela donne lieu à de la controverse, du débat, de l'échange et à la limite tant mieux, parce qu'on ne sait pas où l'innovation elle va atterrir, on ne sait pas où l'expérimentation va arriver, c'est la dimension possibiliste de l'innovation ! Vous ne savez pas ce que votre projet va devenir quand il sera réalisé, parce qu'entre temps, il y a eu toute cette phase, ce processus de controverse et d'échange qui est dur à passer parce que cette période peut paraître chronophage. Mais finalement cette étape sert à faire adhérer les personnes autour de vous à un nouveau répertoire de règles et de normes qui font qu'à un moment donné cela marche et paraît évident alors que d'autres fois cela peut ne pas marcher.

Donc, c'est tout au long d'un processus qui se réalise l'innovation sociale et l'innovation inclue forcément une dimension de controverse et de débat qu'il ne faut pas oublier, parce que l'on ne fait pas que du beau et du vertueux quand on fait de l'innovation, la construction collective est laborieuse et il ne faut pas le négliger. J'insiste sur cette idée de controverse et de conflit parce qu'on n'a pas envie de la voir quand on fait de l'innovation sociale, mais en proposant d'aller sur un autre chemin, vous êtes « hors normes » et cela dérange. Cependant, si l'on reprend les propos de Becker, il y a deux façons de voir le « hors-normes », soit vous le voyez comme une déviance, qui dérange, que l'on punit, qu'on met de côté, soit vous le prenez comme quelque chose qui questionne la « normalité ». Quelque fois on a besoin de se décaler de cette normalité pour en faire quelque chose, cela a donc un effet plus vertueux, constructif de

se poser la question « qu'est-ce que cette déviance nous dit de la normalité ? », « en quoi on est interpellé lorsque des jeunes veulent faire autrement et que cela vous paraît complètement farfelu ? ». La question est donc « qu'est-ce qu'ils nous disent de notre normalité ? » et « qu'est-ce que notre normalité a de problématique pour susciter des envies d'aller sur d'autres chemins ? ». Et c'est cela, en effet, que l'innovation a de vertueux, c'est de susciter ce type de débat pas forcément facile à vivre. Finalement, si l'on veut aller plus loin, l'innovation sociale permet de changer de focale, pour pouvoir regarder le changement et la transformation au-delà d'une vision et dans des grands discours « macro », pour passer au « micro » et pour regarder ce qu'il se passe dans les interactions entre les personnes lorsque vous leur proposez « autre chose », un changement. C'est tout simplement ça l'innovation sociale, c'est de se concentrer sur le « micro » et voir en quoi cela peut transformer les choses. On dit d'ailleurs que la transformation advient par des contingences progressives, des micros transformations et des changements qu'éventuellement un projet innovant pourra porter sur les territoires.

### Changer les cadres institutionnels pour co-construire les politiques publiques

« Finalement, quand on regarde un peu tous ces allers-retours conceptuels et historiques, on se rend compte qu'il y a deux façons de faire de l'innovation sociale qui ne sont pas les mêmes. Finalement, vous pouvez être incités par certaines injonctions ou orientations européennes à vous focaliser sur la seule réponse à des besoins sociaux, c'est-à-dire que l'on invite les innovateurs, la société civile que vous êtes, à être plus pertinents, plus en prise avec la réalité pour pouvoir proposer des solutions aux nouveaux problèmes sociaux que l'État et le Marché ne peuvent plus solutionner. Cette entrée-là est une entrée, à mon sens, réductionniste, parce qu'elle cantonne votre action à une sorte de réparation, d'assistanat, mais il y a là un risque de désengagement de l'État : « faites ce que l'État n'est plus capable de faire ! » ... avec une forme d'instrumentalisation des acteurs associatifs de la part des pouvoirs publics. Cela peut également « invisibiliser » des pratiques anciennes et qui, du coup, sont renvoyées à leur dimension d'innovation. Certains acteurs vous disent « j'en ai marre d'innover, je veux être dans la réalité et installer ce que je fais depuis un certain temps et je veux que cela soit reconnu ! ». Cela est une façon de voir les choses qui peut donc être limitative.

D'autre part, il y a une autre façon de concevoir l'innovation sociale qui est plutôt ancrée dans la transformation, c'est-à-dire dans la capacité des acteurs sociaux, de la société civile, à répondre à des nouveaux besoins sociaux, avec éventuellement des nouvelles pratiques, puisqu'il faut le faire, tout en œuvrant pour poser plus largement la question, à la société et aux pouvoirs publics, de savoir « pourquoi ces besoins sociaux sont-ils toujours là ? Qu'est-ce qu'il faut transformer dans nos sociétés, nos politiques publiques pour que cela n'existe plus ? ». C'est là que les innovations sociales peuvent se construire et se co-construire avec les pouvoirs publics, parce que les acteurs associatifs peuvent se considérer comme des acteurs qui peuvent fournir des matrices d'action légitimes pour changer les cadres institutionnels. C'est une conception plus vertueuse de l'innovation sociale parce qu'elle n'est pas cantonnée à la seule réponse à des besoins sociaux mais plutôt à la possibilité, certes, de répondre à des nouveaux besoins sociaux, mais également de poser plus largement le débat dans l'espace public sur la nécessité de transformer la société. Les pouvoirs publics sont des acteurs facilitateurs de cette innovation et peuvent se nourrir de ces nouvelles matrices d'action pour modifier le cadre institutionnel, pour co-construire les politiques publiques avec les acteurs associatifs. C'est un peu l'essence de « jeunes en TTTrans », c'est-à-dire dans une conception de l'innovation sociale qui est davantage axée sur la transformation du cadre institutionnel avec les pouvoirs publics, en coordination et dans l'objectif de ne pas rester cantonnés à une réponse factuelle, mais plutôt à une réponse faisant appel à des changements plus larges au niveau du cadre institutionnel et de la société.

Ceci étant, et pour conclure, je crois que l'idée de penser l'innovation sociale dans cette deuxième vision « transformationniste » permet de défendre le rôle politique des associations que certaines ont perdu de vue en se cantonnant à des réponses de terrain sans se poser la question du sens politique de ce qu'elles font au quotidien. « Politique » au sens noble du terme : « de quelle façon j'interpelle autour de moi pour savoir ce qui génère ces nouveaux besoins, ce qui détermine certaines inégalités ? Qu'est-ce qui fait que certaines crispations sociales persistent dans certains quartiers et pas dans d'autres ? ». Donc, en définitive, il est important de retrouver ce rôle politique, perdu par une forme de réductionnisme, et grâce à l'innovation sociale être en capacité, non seulement de changer les organisations et les pratiques, mais aussi de susciter des débats, des échanges, des controverses avec ceux qui sont sur votre même territoire, avec les pouvoirs publics et affirmer ainsi la capacité des travailleurs sociaux, des acteurs de l'économie sociale et solidaire d'être en mesure de porter une critique pour transformer les cadres institutionnel, social et économique. »

## LA DIMENSION INNOVANTE DE JETT

## Pierre Clavreuil

Sous-Préfet de Lorient

« La recherche action Jeunes en TTrans constitue un exemple type d'une approche renouvelée en matière de politique publique en faveur de la jeunesse, où le jeune se trouve acteur à part entière des actions mises en œuvre. En dehors des actions mises en place, c'est bien une dynamique innovante de partenariat entre tous les acteurs du territoire de Lorient qui a émergé et qui s'est développée.

La crise sanitaire, économique et sociale actuelle a renforcé notre certitude qu'il nous faut reconnaître que nous sommes dépendants les uns des autres et que cela conditionne notre responsabilité et notamment notre responsabilité envers la jeunesse à qui l'on a demandé des efforts importants.

Le défi consiste maintenant à faire de cette crise l'occasion d'une transformation individuelle et collective. Redonner la priorité à la jeunesse constitue l'un des objectifs du Programme d'investissements d'avenir (PIA) mis en place par l'État et constitue également un des objectifs du plan de relance. Initié dans trois territoires bretons : Lorient, Bretagne Porte de Loire Communauté (autour de Grand Fougeray et Bain-de-Bretagne) et Morlaix Communauté, le projet jeunes en TTrans s'est avéré être une chance pour ceux-ci. Il s'agit maintenant de conclure l'essai, en le pérennisant.

Pour traverser les changements sans précédents que nous vivons et qui nous attendent encore, modifier notre mode de fonctionnement, travailler ensemble s'avère primordial. Aussi, les trois mots : transversalité, transitions, transformations, prennent tout leur sens aujourd'hui. »

## POUR ALLER PLUS LOIN...

Boisseaux S, Faure A, Leresche JP, Muller P et Nahrath S, *Penser la territorialité des changements d'échelle*, Bruxelles, 2011 : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00660278/document>

Douillet A.-C., Faure A., Halpern C. et Leresche J.-P. (dir.), *L'action publique locale dans tous ses états. Différenciation et standardisation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », 2012

Douillet A-C, Faure A et Négrier E, « Trois regards sur les politiques publiques vues du local », dans Laurie Bousquet, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet (dir.), *Une « French touch » dans l'analyse des politiques publiques ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2015, p. 319347

Faure A., Jean-Philippe L., Pierre M., et Stéphane N. (dir.), *Action publique et changements d'échelles : les nouvelles focales du politique*, Paris, L'Harmattan, 2007

Faure A. et Douillet A.-C. (dir.), *L'action publique et la question territoriale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2005

Labadie F, Parisse J, « Une territorialisation « par le haut » des politiques de jeunesse ? Retours sur des mises en récit d'expérimentations », Cahiers de l'action 2019/2 (N° 54), *Politiques intégrées de jeunesse : une action publique renouvelée ?* Coordonné par Florence Abadie, Page 87 à 94, 24/09/2019

Moalic M, Parisse J, « Les politiques de jeunesse des conseils régionaux. Entre recomposition des compétences et affirmation inégale d'un rôle de coordination », *Analyses & Synthèses N°37*, INJEP, 17/08/2020, <https://injep.fr/publication/les-politiques-de-jeunesse-des-conseils-regionaux/>

Négrier E, « Échelles d'action publique », dans Romain Pasquier, Sébastien Guigner et Alistair Cole (dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales*, Paris, Presses de Sciences Po, 2011, p. 195200. Cette référence, assez courte, permet vraiment de poser un cadre d'analyse et de s'orienter sur ces enjeux.

Parisse J, « Politiques de jeunesse » : significations et enjeux d'une notion multiforme, *Fiche Repères N°50*, INJEP, 07/05/2020, <https://injep.fr/publication/politiques-de-jeunesse-significations-et-enjeux-dune-notion-multiforme/>.

Parisse J, « Réforme territoriale et réorganisation de l'État : quels enjeux pour les politiques de jeunesse ? », *Analyses & Synthèses N°2*, INJEP, 01/02/2019, [https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/90675/1/INJEP\\_anasynt\\_21\\_2019.pdf](https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/90675/1/INJEP_anasynt_21_2019.pdf)

Pasquier R, Guigner S et Cole A. *Dictionnaire des politiques territoriales*, Presses de Sciences Po, Paris, 2011, 579 pages.

## En quoi la dynamique de recherche-action a-t-elle permis de déployer Jeunes en TTTrans ? Comment ? Pour qui ?

Dans ce second dossier, nous explorons les dessous de la démarche JeTTT, au regard de sa dynamique de recherche-action. Dirigé par Eleonora Banovich, ce dossier décrit comment les acteurs ont contribué à la production de connaissances, via des temps d'accompagnement, des espaces de mutualisation, la mise en place d'espaces de réflexivité et des temps de formation. Il présente l'intérêt de la démarche de recherche-action pour accompagner des processus de coopération, de partenariat, d'émancipation et comme outil de transformation des pratiques des professionnels et de l'action publique.

Concrètement, le dossier s'ouvre sur les motivations de départ vis-à-vis de la démarche de recherche-action, dans le texte intitulé « La recherche-action entre expérimentation sur le terrain, apprentissages et espaces de réflexivité ». Puis, le texte suivant « Jeunes en TTTrans, une recherche-action typiquement singulière », permet de creuser ce qui est entendu ici lorsqu'on emploie le terme de recherche-action, cette forme de recherche ayant des définitions très différentes selon les milieux. Ensuite, la section intitulée « Les échos des formations au sein du projet JeTTT » donne à voir, à travers des paroles d'acteurs, comment les espaces de formation ont permis de soutenir une capacité réflexive au cœur des territoires, tout en étant parfois des espaces de transformation. Pour finir, le dossier présente des avis, conseils et points d'attention que les acteurs de Jeunes en TTTrans considèrent importants, pour pouvoir expérimenter une démarche de recherche-action. Effectivement, la meilleure manière d'appréhender ce genre de démarche, qui se construit chemin faisant, est de le vivre et de participer à la renégociation permanente de leurs agencements.



2

# Sommaire

## De quoi parle-t-on ? ..... 54

**LA RECHERCHE-ACTION ENTRE EXPÉRIMENTATION SUR LE TERRAIN, APPRENTISSAGES ET ESPACES DE RÉFLEXIVITÉ ..... 54**

**JEUNES EN TTTRANS, UNE RECHERCHE-ACTION TYPIQUEMENT SINGULIÈRE ..... 55**

## Des échos des formations au sein du projet JeTTT ..... 66

**ACCOMPAGNEMENT DES RÉFLEXIONS DES ACTEURS, PARTAGE DE SAVOIRS ET ESPACES DE SOUTIEN AUX TRANSFORMATIONS ..... 66**

La formation pour accompagner les transformations ..... 66

La formation a du sens quand elle se construit avec les participants ..... 66

Des espaces de formation sur mesure, pendant l'action, pour accompagner les expérimentations de terrain par la prise de recul et l'analyse collective ..... 67

Multiplier les ressources et les espaces d'apprentissage mutuel ..... 67

Des occasions pour questionner sa pratique et nourrir les réflexions de terrain ..... 68

Des espaces de rencontre, de réflexion collective et de créativité ..... 68

Des formations à destination des jeunes, au cœur de l'action ..... 69

Une formation pour soutenir le pouvoir d'agir des jeunes ..... 69

## Les formations interterritoriales tout au long de la recherche-action Jeunes en TTTrans ..... 70

**QUELS CONSEILS POUR UN TERRITOIRE QUI SE LANCERAIT DEMAIN DANS UNE RECHERCHE-ACTION COMME JETT ? ..... 71**

Rassembler les conditions matérielles et un soutien politique fort ..... 71

Mettre en place une expérimentation sur le territoire ..... 71

Prendre le temps de poser les bases de la coopération ..... 71

Créer et prendre soin des espaces collectifs ..... 71

Mettre en place des espaces de réflexivité, d'accompagnement et d'ouverture ..... 71

Encourager des postures d'expérimentation ..... 71

## Pour aller plus loin... ..... 72

# De quoi parle-t-on ?

## LA RECHERCHE-ACTION ENTRE EXPÉRIMENTATION SUR LE TERRAIN, APPRENTISSAGES ET ESPACES DE RÉFLEXIVITÉ

**Eleonora Banovich**

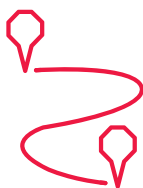
Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction de ce dossier-ci, sur la recherche-action.

*« Puisque tout projet de recherche-action prétend combiner une dimension recherche et une dimension action, la nature de la liaison entre ces deux dimensions devant indiquer la spécificité de l'approche recherchée, que recouvre exactement pour chaque auteur le mot recherche ? Le mot action ? Et que désigne finalement le trait d'union qui les relie ? »<sup>1</sup>*

Le projet Jeunes en TTrans s'est construit en choisissant de mettre la notion de recherche-action en son cœur. Dans la réponse à l'appel à projet du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) Jeunesse, l'équipe – qui mixait acteurs des territoires, chercheurs et alliés – a posé les bases du projet JeTTT, en affirmant :

« Notre projet réunit trois objectifs convergents : dans une perspective de recherche appliquée, impliquée et académique, il entend produire un changement dans l'action publique, dans les pratiques des acteurs et produire des connaissances. Pour atteindre ces objectifs, nous avons choisi de nous placer dans une logique de recherche-action. La démarche de recherche-action présente ici plusieurs intérêts :

- ▶ Mener en parallèle trois projets qui tendent vers le même objectif tout au long de leur déroulement permet une approche réflexive, facilite la mutualisation des expériences et l'optimisation des moyens ;
- ▶ La démarche partagée des chercheurs, professionnels, élus, décideurs, jeunes et habitants contribue à l'interrogation permanente du processus de mise en place du projet de politique de jeunesse intégrée, de son mode de gouvernance et des postures des différents acteurs ;
- ▶ La production de connaissances valorisables et évaluées à partir de ces expérimentations et leur mise en perspective avec d'autres travaux sur le territoire national et au-delà permettront d'appuyer une pérennisation et une généralisation éventuelles. »



Quand le projet a commencé à se mettre en place, les acteurs impliqués dans la démarche ont souhaité définir collectivement, au sein d'une charte, puis dans un cadre de référence commun, la notion de recherche-action :

« Le projet Jeunes en TTrans, porté par la Chaire de recherche sur la jeunesse de l'École des Hautes Études en Santé Publique, met en œuvre une « recherche-action ». En quelques mots, pour définir la démarche, une recherche-action « (...) produit des connaissances dans une démarche compréhensive des situations tout en impliquant les personnes concernées dans un objectif de changement. La posture du chercheur est d'accompagner le processus de problématisation à partir des pratiques professionnelles et des situations des usagers. Il travaille pour favoriser les traductions sociales entre des mondes différents dans un espace de coopération où diverses manières de vivre la réalité orientent la co-construction des hypothèses, des problématiques et des méthodes d'investigation. Le questionnement collectivisé et suscité par la rencontre entre recherche et action, théorie et pratique, ouvre des perspectives épistémologiques [scientifiques] communes. Cette expérimentation de la recherche-action nous permet de soutenir (...) qu'elle bouscule l'ordre établi – notamment, en exprimant une intelligence des populations à qui souvent est nié le droit de s'exprimer, et à qui est déniée la pertinence des formulations. »<sup>2</sup>

Cette démarche « (...) nécessite la participation (...). Elle favorise la collaboration entre les différents partenaires et ne peut se concevoir sans la négociation en commun du plan d'actions. (...) Le praticien-chercheur se trouve donc inclus dans le processus à part égale avec les autres participants. Les participants ont connaissance de tous les aspects de l'action menée et prennent part aux phases de négociation, d'observation, et de prise de décision. Ils peuvent contribuer également à la sélection des stratégies mises en œuvre. »<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Les notes bibliographiques sont indiquées à la fin de ce dossier. Consulter la page 72.



La recherche-action « Jeunes en TTTrans » (JeTTT) vise au développement de politiques locales intégrées de jeunesse dans trois territoires bretons (les quartiers de Kervénanec et de Bois du Château à Lorient, Morlaix communauté et Bretagne Porte de Loire Communauté (ex Communauté de communes de Moyenne-Vilaine-et-Semnon). Il s'agit à travers ce projet de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs publics (services de l'État et ensemble des niveaux de collectivité locale) privés, associatifs, y compris les jeunes eux-mêmes. »

Ce qui s'affirme ici est la volonté de construire ensemble une occasion inédite d'expérimentation, sur trois territoires, autour des politiques de jeunesse intégrées. Le choix de s'appuyer sur une démarche de recherche-action, ainsi définie, veut poser un principe d'équité entre les différents savoirs et une volonté de fertilisation croisée entre théorie et pratique. Toutefois, comme on le verra dans l'article « Jeunes en TTTrans, une recherche-action typiquement singulière », qui est le cœur de ce dossier<sup>4</sup>, les tensions intrinsèques à la notion de recherche-action s'incarnent tout au long de l'expérimentation, en venant questionner, comme nous l'annonce Jean Dubost, les représentations que chacun se fait du mot « recherche », du mot « action » et du lien entre les deux. Vous trouverez, à la fin de ce dossier, des conseils de lecture et des ressources pour aller plus loin et vous faire votre propre idée sur la question.

Un des objectifs de la recherche-action Jeunes en TTTrans, énoncé dans l'appel à projet, était celui de constituer, à travers des espaces multiples d'accompagnement et de formation, une « communauté d'apprentissage ». Une recherche-action, en effet, à travers des aller-retours entre théorie et pratique, qui peuvent prendre plusieurs formes, est une source d'apprentissage, de questionnements et de transformation. « Les échos des formations au sein du projet JeTTT »<sup>5</sup> donnent à voir, par des paroles d'acteurs, comment ces espaces ont permis de soutenir une capacité réflexive au cœur des territoires, tout en étant parfois des espaces de transformation.

L'évaluation participative qui a accompagnée de manière importante la réflexivité des acteurs au sein du projet et qui constitue un espace de dialogue entre théorie et pratique est l'objet d'un dossier à part entière du présent ouvrage.<sup>6</sup>

Pour finir, nous avons recolté des avis, des conseils, des points d'attention que les acteurs de Jeunes en TTTrans considèrent importants pour pouvoir expérimenter une démarche de recherche-action. Effectivement, la meilleure manière d'appréhender ce genre de démarches, qui se construisent chemin faisant, est de les vivre et de participer à la renégociation permanente de leurs agencements.

## JEUNES EN TTTRANS, UNE RECHERCHE-ACTION TYPIQUEMENT SINGULIÈRE

### Eleonora Banovich

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction de ce dossier-ci, sur la recherche-action.

### LA NOTION DE RECHERCHE-ACTION, UNE CONSTRUCTION EN TENSION

La notion de « recherche-action » se construit, comme son nom l'indique, comme trait d'union entre des termes qui semblent en opposition. Ces tensions sont constitutives de la démarche, autant dans son histoire que dans sa mise en pratique, et viennent se composer dans un processus global qui ne peut être linéaire.

La recherche-action Jeunes en TTTrans (JeTTT), qui s'est déroulée entre 2016 et 2020 sur trois territoires bretons (Morlaix Communauté, Bretagne Portes de Loire Communauté et la Ville de Lorient), est un exemple intéressant de la mise au travail de ces tensions et de leur recomposition en un environnement apprenant et réflexif, malgré les aléas du contexte.

Nous poserons d'abord des bases de compréhension de la notion de « recherche-action », à partir des tensions desquelles il émerge jusqu'à celles qui le maintiennent mouvant aujourd'hui. Puis nous analyserons, grâce à la collaboration des acteurs du projet Jeunes en TTTrans,<sup>7</sup> les espaces où s'est

<sup>4</sup> Consulter la page 168.

<sup>5</sup> Des échos des formations sont des paroles d'acteurs ayant participé à des formations proposées au sein de JeTTT. Certains de ces échos se retrouvent plus loin dans ce dossier.

<sup>6</sup> Consulter le « Dossier Évaluation », en page 168.

<sup>7</sup> Cet article se base sur l'analyse de cinq entretiens réalisés auprès d'acteurs impliqués dans le projet Jeunes en TTTrans (trois référents locaux du projet, l'évaluatrice Mme Laurence Davoust Lamour, et un maître d'ouvrage), sur un travail de Systématisation de l'expérience de l'équipe EHESP qui a coordonné le projet et sur l'implication de son autrice dans des espaces de formation et d'accompagnement des acteurs.

“

Le choix de s'appuyer sur une démarche de recherche-action, ainsi définie, veut poser un principe d'équité entre les différents savoirs et une volonté de fertilisation croisée entre théorie et pratique.

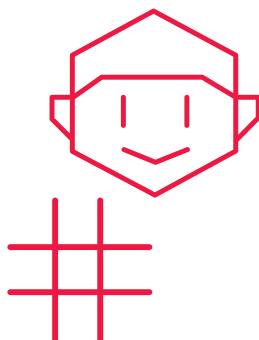
”



construite une réflexivité multiple et évolutive ainsi que les expérimentations et transformations concrètes que ce processus de cinq ans a participé à soutenir sur les trois territoires impliqués. En observant ainsi les attentes exprimées et les résultats observés, les représentations et ce qui s'est expérimenté dans «le faire», nous essayerons de dresser le portrait d'une recherche-action au cœur de tensions multiples, qui en font un processus complexe, mais, en même temps vivant, créatif et transformateur.

### La notion de recherche-action, au creuset et en tension avec la démarche expérimentale

La méthode de recherche-action naît de la démarche expérimentale, tout en posant les bases pour une remise en question profonde de ce modèle de recherche en sciences sociales<sup>8</sup>. Kurt Lewin, son fondateur, chercheur américain du milieu du vingtième siècle, se situe, en effet, dans une démarche expérimentale. Tout en proposant des modèles de recherche fondés sur le postulat que pour connaître la réalité il est nécessaire d'essayer de la transformer, le chercheur reste le mieux placé pour connaître les raisons des comportements des personnes.<sup>9</sup> C'est donc à lui de définir l'objectif de la recherche, de mettre en œuvre un protocole d'action contrôlé et d'en tirer des conclusions. Tout en se situant au sein du consensus orthodoxe<sup>10</sup>, qui légitime la recherche en sciences sociales à partir de la méthodologie scientifique des sciences de la nature, Lewin pose la base d'un changement de taille. Le chercheur n'est plus un observateur neutre, mais il agit sur la réalité et la transforme.



Ce sera la première pierre d'une nouvelle manière de penser la recherche en sciences sociales. Si certains ont tenté, et tentent encore, de rester dans le champ du consensus orthodoxe, d'autres ont saisi l'occasion qui se présentait pour affirmer un rôle social, voire « socialiste »<sup>11</sup>, de la recherche. Paulo Freire, acteur incontournable de l'Amérique Latine des années '60, est considéré par certains comme le fondateur de la recherche-action participative (d'autres parleront du courant militant)<sup>12</sup>. Freire conçoit la recherche comme un processus d'apprentissage qui engage le chercheur et l'acteur, où théorie et pratique sont indissolublement associées. Selon sa conception, les acteurs ont tous les savoirs nécessaires pour comprendre leur réalité. En alliance avec eux, le chercheur sera à leurs côtés pour transformer la réalité et pour les accompagner afin qu'ils soient les acteurs de leur propre émancipation<sup>13</sup>.

### Trois tensions au cœur de la notion...

Bien sûr, les courants qui ont contribué à la naissance de la recherche-action sont bien plus nombreux et la littérature en la matière riche, mais les tensions fondamentales qui composent la notion émergent dès ses débuts. Il nous semble, en effet, pouvoir identifier trois tensions principales inhérentes au concept de recherche-action et qui continuent à le travailler aujourd'hui.

- **Une première tension concerne l'objectif principal de la recherche-action.** Si, dans sa définition même, la recherche-action se constitue autour du double objectif de transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations<sup>14</sup>, les différents courants peuvent ainsi être envisagés au travers de leur conception de l'articulation entre changement et connaissance. Est-ce que le changement du système social est un moyen d'élaborer les connaissances (changer pour connaître) ou, plutôt, est-ce que la connaissance est un moyen pour transformer un système social (connaître pour changer)<sup>15</sup> ?
- **Une deuxième tension concerne la relation et la légitimité des différents types de savoirs.** En effet, « la question du rapport entre savoir savant de portée générale, dûment contrôlé et validé, et savoir profane validé par l'expérience »<sup>16</sup> est au cœur des interrogations concernant la recherche-action. La légitimité des connaissances et actions produites sur la base de ces différents savoirs est, sans cesse, remise en question à partir de cette tension.
- **Troisièmement, la question de la relation entre acteurs et chercheurs, nous semble constituer un enjeu central de la notion de recherche-action.** Coenen la considère comme ce qui fonde la différence entre une recherche-action et une recherche expérimentale : c'est dans l'unité, la collaboration, le travail de la relation entre acteurs et chercheurs que se concrétise l'unité entre théorie et pratique<sup>17</sup>, ou, parfois, leur séparation.

... qui perdurent au cœur des débats contemporains

Dans le débat contemporain autour des recherches partenariales, que l'on définit comme « des modalités

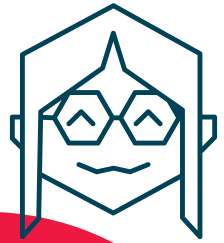
<sup>10</sup> « Giddens entend par consensus orthodoxe l'association des opinions suivantes : la société a ses besoins spécifiques propres, indépendamment des individus ; le modèle qui préside à l'exécution de la recherche scientifique sociale est le même que celui utilisé dans les sciences de la nature ; les chercheurs du domaine des sciences sociales sont mieux, et plus rapidement, en mesure de connaître les causes du comportement individuel que les personnes concernées ». Citation tiré de l'article de Coenen H. intitulé « Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs », publié dans la Revue internationale de Psychosociologie, Vol. VII, p. 19-32, 2001/16-17.

de recherche impliquant une articulation forte avec un milieu de pratique »<sup>18</sup>, dont la recherche-action est parfois une déclinaison, parfois un synonyme, on retrouve ces mêmes tensions en tant qu'éléments de discussion.

Pour certains, la visée de la recherche-action est « la définition et la conduite d'une action transformatrice »<sup>19</sup>, voir un « processus de libération de la parole » qui permet, à partir d'un travail collectif, « d'écrire le monde »<sup>20</sup>. D'autres mettent l'accent sur l'apprentissage<sup>21</sup> ou l'accompagnement<sup>22</sup>, afin d'ancrer un objectif de transformation qui passe par un travail réflexif des acteurs en situation. D'autres modèles, revendiquent plutôt la production scientifique, bien que singulière, comme dimension prioritaire.<sup>23</sup>

Autour de la question des savoirs, le débat contemporain se situe entre des approches qui se fondent sur la complémentarité entre savoirs différents,<sup>24</sup> bien que non hiérarchisés (du moins explicitement) et un travail du commun<sup>25</sup> qui permet, **dans une perspective praxéologique**<sup>26</sup>, de co-construire un savoir basé sur une « parité des regards »<sup>27</sup>. Si dans la première approche il s'agit de permettre aux savoirs théoriques et aux savoirs d'expériences de s'étayer mutuellement<sup>28</sup>, dans la deuxième le défi est de se fonder sur un principe d'égalité des intelligences<sup>29</sup>. Cela veut dire que l'on refuse de fonder la recherche sur un référentiel scientifique, qui « construirait un monopole quant à ce que chercher veut dire », pour partir de ce qui fait monde commun entre tous les sujets impliqués dans la recherche<sup>30</sup>.

Concernant le débat autour de la relation entre acteurs et chercheurs, certains chercheurs se questionnent sur comment construire une « symétrie des positions »<sup>31</sup> entre acteurs et chercheurs, alors que d'autres proposent d'expérimenter des modèles de « chercheur collectif »<sup>32</sup> ou chacun est à la fois « co-chercheur » et « co-sujet » de la recherche-action.<sup>33</sup>



“

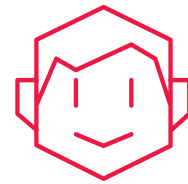
La question est bien de savoir qui réfléchit ? Sur la base de quels savoirs ? Avec quel objectif prioritaire ? Ou encore, qui expérimente dans l'action concrète ? Sur la base de quels savoirs ? Avec quel objectif prioritaire ?

”

### Des tensions qui traversent les expérimentations

Si ces tensions nourrissent le débat scientifique autour de la recherche-action, elles sont aussi source de confusion et, parfois, de conflits sur les terrains où s'expérimente ce genre de démarches. En effet, au-delà du débat théorique, des enjeux de pouvoir très concrets se cachent derrière ces trois tensions. Si la recherche-action se fonde sur une boucle cyclique et récursive qui alterne réflexion en amont, action et analyse/évaluation<sup>34</sup>, la question est bien de savoir qui réfléchit ? Sur la base de quels savoirs ? Avec quel objectif prioritaire ? Ou encore, qui expérimente dans l'action concrète ? Sur la base de quels savoirs ? Avec quel objectif prioritaire ?

Comme nous le verrons, ces questions s'incarnent au sein du projet Jeunes en TTTrans et traversent les acteurs qui s'y sont impliqués pendant cinq ans. Dans le contexte singulier du projet, l'énonciation d'un modèle de recherche-action dans lequel les acteurs se sont engagés n'a pas suffi à poser les bases d'une réponse commune à toutes ces questions. Les aléas de la réalité (départ de la chercheuse à l'origine du projet, remplacements, etc.) ont aussi contribué à brouiller les pistes. Toutefois, malgré la vision partielle à laquelle nous avons eu accès pour la rédaction de cet article, nous pouvons voir émerger une démarche de recherche-action qui, à défaut de proposer un modèle avec des rôles clairs et une complémentarité des compétences bien orchestrée, a permis de trouver des réponses multiples et adaptées aux contextes changeants auxquels elle s'est confrontée. Chaque acteur, à sa manière, y a contribué, au sein d'un travail collectif incessant, bien qu'à géométrie variable, qui a permis de produire des transformations concrètes et des nouvelles compétences individuelles et collectives.



### UNE CULTURE DE LA RÉFLEXIVITÉ

Le sociologue Bertrand Ravon considère la recherche-action comme la forme de recherche la plus adaptée à une société contemporaine de plus en plus réflexive. En son sein, la rencontre entre différents types de savoir est l'objet d'une « coordination de type de réflexif »<sup>35</sup> qui construit une continuité entre savoirs scientifiques et savoirs d'expérience. C'est le « tournant réflexif » initié par Schön à partir des années '90, qui défend l'idée que chaque expérience nourrit le répertoire des savoirs et guide la réflexion (principe de continuité de l'expérience théorisé par Dewey), ce qui permet de dépasser la dualité entre théorie et pratique<sup>36</sup>.

<sup>26</sup> Une « perspective praxéologique » est un façon de mettre en lumière l'articulation entre « vécu », « action » et « pensée ».

La réflexivité décrit un processus cognitif continu et le retour de la pensée sur elle-même qui permet de développer une capacité d'analyse et un esprit critique, tout en participant à construire le sens du faire pour et par celui qui agit <sup>37</sup>. Dans le retour de la pensée sur elle-même, le rôle d'autrui et du dialogue est fondamental, car c'est l'externalisation de la réflexion qui permet de produire de nouveaux savoirs appropriables par les sujets <sup>38</sup>. Il s'agit d'un processus qui permet à un sujet de penser « dans l'action », au fur et à mesure des événements, « sur l'action », en analysant ce qui s'est passé et « avant l'action », en réinvestissant les nouveaux savoirs acquis <sup>39</sup> dans la conception de nouvelles hypothèses d'action <sup>40</sup>. La boucle récursive de la recherche-action trouve ici tout son sens en faisant de la réflexivité une notion incontournable pour en comprendre le processus.



### Les espaces multiples de Jeunes en TTrans

Dans le projet JeTTT, comme probablement dans nombre de projets de recherche-action, l'analyse des espaces de réflexivité existants en révèle la multiplicité et la diversité. Afin d'en permettre une compréhension, nous allons brièvement expliciter le fonctionnement du projet.

Le projet Jeunes en TTrans est coordonné par l'EHESP <sup>41</sup> et une équipe de trois personnes est chargée de piloter le projet interterritorial, en coopération avec l'«équipe projet» qui réunit les référents de chaque territoire impliqué, l'évaluatrice, les personnes en charge de la recherche et, de manière plus ponctuelle, d'autres acteurs du projet.

Les chercheurs impliqués dans le projet s'investiront dans différents espaces

Une chercheuse, Patricia Loncle, à l'initiative du projet, était initialement coordinatrice scientifique. Suite à un arrêt maladie, l'EHESP qui porte financièrement les postes de recherche, ne pourra pas la remplacer pendant huit mois. À partir de mars 2018, la mission recherche sera donc prise en charge par différents chercheurs sur la base de missions spécifiques en lien avec l'évolution du projet. Ces changements influenceront évidemment la continuité de la mission recherche et son articulation avec le reste du projet.

Les chercheurs impliqués dans le projet s'investiront dans différents espaces : soutien et conception du diagnostic, entretiens de recherche et écriture d'articles scientifiques, mise en discussion des articles et des analyses, journées de formation, accompagnement des territoires sur des thématiques spécifiques, etc. Une fois par an, l'équipe de l'EHESP organisera des «Journées d'études» qui appelleront des chercheurs et acteurs extérieurs à participer à un temps ouvert de réflexion partagée.

L'évaluation sera un espace privilégié d'échange avec les territoires, par des temps d'entretien et de retour d'analyse, par des discussions sur les axes évaluatifs...

Assez rapidement, des espaces de coordination locale s'organisent : ce sont les « Coloc », centres actifs et réflexifs de l'expérimentation

Deux chercheurs, Laurence Davoust Lamour et Eric Le Grand, étaient chargés de l'évaluation au début du projet, mais rapidement, Laurence Davoust Lamour prendra en charge cette dimension seule, soutenue par des stagiaires qui investiront la démarche. L'évaluation sera un espace privilégié d'échange avec les territoires, par des temps d'entretien et de retour d'analyse, par des discussions sur les axes évaluatifs...

Des espaces de formation <sup>42</sup> sont aussi construits en fonction des besoins des territoires et du projet. Ces espaces sont animés parfois par les chercheurs, parfois par l'évaluatrice, parfois par des formateurs extérieurs, parfois par l'équipe de l'EHESP et prennent différentes formes : des journées « Interpôles » qui mettent en avant l'échange et l'analyse croisée entre acteurs des différents territoires ; des formation-accompagnements avec une thématique commune, mais déclinée dans chaque territoire en s'adaptant aux enjeux locaux et en proposant des temps d'analyse collective; des formations thématiques ouvertes aux acteurs des trois territoires; une visite de « tiers lieux » à Paris.

Sur chaque territoire il y a un ou des référents locaux du projet, qui œuvrent au sein des collectivités engagées et qui participent à la coordination au sein de l'équipe projet. Assez rapidement, suite à la mobilisation des acteurs locaux des espaces de coordination locale s'organisent : ce sont les « Coloc », centres actifs et réflexifs de l'expérimentation.

<sup>41</sup> L'EHESP est l'École des Hautes Études en Santé Publique de Rennes.

<sup>42</sup> Pour plus de détails, allez voir la figure qui présente les formations délivrées dans le cadre de JeTTT, en page 70, intitulée «Les formations interterritoriales tout au long de la recherche-action Jeunes en TTrans ».

Ces espaces et ces acteurs se sont croisés et ont travaillé ensemble pendant cinq ans d'expérimentation, afin de construire des politiques de jeunesse intégrées, transversales et qui donnent une plus grande place aux jeunes, à leurs initiatives et à leur parole politique, ainsi qu'aux professionnels et à leurs questionnements sur les pratiques de terrain. Cette expérience a été construite grâce à une capacité réflexive qui a pris corps dans différents espaces, jusqu'à devenir la base d'une culture commune sur les trois territoires.

### Une réflexivité diffuse à tous les niveaux

En interrogeant les référents des territoires, différents espaces sont nommés comme étant un soutien à la réflexivité individuelle et collective et à la construction de nouvelles compétences et manières de faire.

- ▶ **L'évaluation**, et notamment ses retours d'analyse réguliers au sein des Coloc, est nommée comme un espace qui permet de se questionner, de prendre du recul sur les actions mises en place, sur leurs effets et sur leur sens. L'évaluatrice explique aussi comment les axes d'évaluation sont rediscutés et co-construits avec les acteurs locaux qui sont donc ainsi soutenus dans leur capacité d'auto-évaluation et de réflexivité dans l'action.
- ▶ **Les espaces de formation** apportent des contenus théoriques, mais permettent aussi d'analyser sa propre action à travers l'échange avec les autres territoires et les temps d'analyse collective proposés dans certains espaces. Plusieurs acteurs parlent des espaces de formation déclinés dans les territoires comme des occasions de faire avancer une réflexion commune et de réinvestir l'action différemment.
- ▶ **Un accompagnement** proposé par une chercheuse autour de l'analyse des fiches action (les fiches trimestrielles de bilan des actions) est aussi cité par certains comme une étape qui a permis au collectif d'acteurs engagé sur le territoire de partager des réflexions qui ont influencé directement l'action.

Ces espaces de dialogue entre des « tiers impliqués », soit-ils formateurs, chercheurs ou évaluateurs, et les acteurs de terrain semblent donc faire leurs preuves en termes de soutien à la réflexivité. Le lien entre des savoirs théoriques et les savoirs de terrain se construit ici dans une collaboration étroite où les savoirs théoriques sont adaptés et mis au service d'une nécessité de terrain et permettent ainsi, par un temps de réflexion collective, de faire avancer le collectif d'acteurs. Les chercheurs/formateurs/évaluateurs remplissent ainsi un rôle d'accompagnement à la réflexivité de ceux qui expérimentent.

Plusieurs territoires soulignent la nécessité de ces espaces tiers, ce qui a amené certains d'entre eux à aller chercher des accompagnements extérieurs de ce type afin de soutenir le projet localement. Le besoin d'une présence plus importante et régulière de ces espaces a été évoquée.

Par contre, plusieurs acteurs ont nommé le manque d'« apport de la recherche », en tant que savoir scientifique, extérieur, qui peut amener des éclairages spécifiques sur des questions que les acteurs se posent et des analyses de l'action plus distancées. Les journées d'études et les formations sont souvent citées comme des temps intéressants qui permettent d'avoir accès à des apports théoriques, mais elles semblent insuffisantes pour combler ce besoin.

Un espace privilégié de réflexivité est, assurément, la « Coloc ». Dans chaque territoire, les coordinations locales sont décrites comme des espaces collectifs pour penser, échanger, soutenir les réflexions de chaque acteur, faire le bilan, l'analyse des actions mises en place et débattre des changements à y apporter. Certains les nomment comme des lieux de recherche collective, tous concordent pour parler de lieux d'apprentissage. Au sein de la « Coloc », toutes les formes de soutien à la réflexivité s'enrichissent mutuellement : ce sont les acteurs des « Colocs » qui participent aux formations, aux temps d'évaluation, qui se nourrissent des Journées d'études et qui, régulièrement, discutent de leurs actions passées et futures, de leurs stratégies communes, de leur organisation interne en tant que coordination d'acteurs jeunesse réunie autour des valeurs communes.

Il est important de citer aussi les espaces de réflexivités qui se construisent sur les territoires, en dehors de la « Coloc ». Plusieurs structures ont ouvert ou réinvesti des espaces internes pour questionner les actions mises en place, des actions en coopération entre professionnels de différentes structures ont vu le jour, en



“  
Plusieurs acteurs  
ont nommé le manque  
d'« apport de la recherche »,  
en tant que savoir  
scientifique

”

provoquant autant d'espaces d'échange et de discussion. Le travail collectif, comme le dit un acteur interviewé, soutient et provoque la réflexivité.

Il existe aussi, au sein du projet JeTTT, d'autres espaces de réflexivité fondés sur l'échange : les accompagnements à la mise en place du projet et à la stratégie politique locale proposés par l'équipe de l'EHESP, les échanges entre membres de l'équipe projet, la participation de personnes tierces aux réunions de Coloc (équipe de l'EHESP, évaluatrice, chercheuse,...), l'accompagnement des acteurs locaux par les référents, l'arrivée de nouveaux professionnels sur le territoire à qui il faut expliquer l'expérimentation, les retours des jeunes et les échanges avec eux sur le terrain... Le rapport à autrui permet de questionner l'action, en réfléchir le sens, prendre en considération des nouvelles informations et, ensuite, se lancer à nouveau dans l'expérimentation. Ce type d'espaces d'échange et de réflexivité existait sûrement avant JeTTT, mais parler de recherche-action sur un territoire permet de les renforcer en les rendant visibles, légitimes et importants comme éléments de l'agir professionnel.

«  
Ce type d'espaces d'échange et de réflexivité existait sûrement avant JeTTT, mais parler de recherche-action sur un territoire permet de les renforcer.

À cet égard, Franck Rubaud - chef du pôle Services à la population de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC) - témoigne du soutien que lui a conféré son implication dans l'«équipe projet», pour mener à bien les expérimentations sur le territoire de BpLC :

« C'est-à-dire qu'à un moment, on hésitait, on se posait des questions, on partageait des éléments de réponses au sein de l'équipe projet et ça nous permettait de revenir dans nos territoires avec parfois des certitudes et on passait de l'essai à la transformation. On essayait des trucs, après qu'on repartageait, qu'on pouvait aussi dire : «c'est peut-être pas la bonne manière de faire, mais en tout cas, on a essayé.» et on a rediscuté de ça derrière. C'est le sens d'une expérimentation : t'essaies des choses, tu partages, tu conseilles, tu reviens en équipe et tu partages les réussites et les erreurs dans l'expérimentation. »

### L'acquisition de compétences individuelles et collectives

Toutes les personnes interviewées affirment que l'expérience de Jeunes en TTTrans a permis des apprentissages et le développement de compétences individuelles et collectives. Des nouveaux concepts font désormais partie d'une culture locale qui imprègne les territoires : transversalité, transformation, participation, coopération, parcours de jeune, politique jeunesse intégrée, collectif, aller-vers, accompagnement distancié, etc. Ces termes sont devenus partie du vocabulaire courant des acteurs jeunesse des trois territoires.

Toutefois les concepts et leur énonciation, ne suffisent pas, seuls, à mesurer de réels apprentissages. À Lorient, à Morlaix communauté ou à Bretagne porte de Loire Communauté, nous pouvons toutefois voir comment ces « mots » trop souvent vidés de leur signification, prennent corps dans des nouvelles habitudes que les acteurs mettent en place au quotidien : la posture des professionnels avec les jeunes est aujourd'hui centrée sur l'autonomie et la place qu'on leur laisse, alors que de nouvelles visions du rôle et des méthodes de l'animation jeunesse circulent sur les territoires. Les acteurs ont aussi pris l'habitude de travailler ensemble, de partager les informations et de mettre en débat leurs pratiques au sein d'espaces où la solidarité se met en place là où il y avait concurrence. Les questions de jeunesse sont considérées comme transversales et donc travaillées par différents acteurs qui ont aussi pris l'habitude de questionner le sens de leurs actions et leur place dans la construction des politiques publiques. Par la description de ces nouvelles habitudes, nous pouvons estimer comment les concepts nommés sont appropriés par les acteurs bien au-delà des mots.

Ces nouvelles habitudes révèlent aussi un certain nombre de compétences individuelles et collectives que les acteurs ont acquis sur les territoires : le fonctionnement démocratique et la participation de tous au sein d'un groupe de partenaires ; des postures professionnelles de soutien à la participation et à l'auto-organisation des jeunes ; des capacités à analyser les jeux d'acteurs sur le territoire et à se mobiliser pour porter une voix collective ; la capacité à verbaliser ses pratiques afin de les discuter avec d'autres ; la capacité à mettre des sujets en réflexion et à aller chercher les informations et les ressources nécessaires pour le faire ; etc.

«  
Toutefois les concepts et leur énonciation, ne suffisent pas, seuls, à mesurer de réels apprentissages.



### Malgré des frustrations, une réorganisation de la réflexivité

Comme on a pu le voir, les espaces et les formes de réflexivité sont multiples dans le projet JeTTT et ont produit des apprentissages collectifs importants. Toutefois, des frustrations persistent dans le vécu des acteurs impliqués dans le projet. Si, comme plusieurs personnes interviewées le disent, une partie de ces frustrations est due au fait que peu d'acteurs ont participé à tous les espaces nommés, des attentes autour du rôle de la recherche comme soutien à la réflexivité ont été déçues. Certains regrettent de ne pas avoir eu accès à des temps de formation et d'accompagnement extérieur plus réguliers et plus réactifs aux besoins des expérimentations, en soulignant l'importance de la proximité au terrain des espaces de réflexion. D'autres expriment le manque d'un regard distancié qui aurait pu apporter des éclairages et des ouvertures et qui, au lieu de soutenir les réflexions en cours, auraient pu les bousculer et les remettre en question. À travers ces questionnements, nous pouvons voir les tensions au cœur de la notion de recherche-action émerger là où elle s'expérimente. Quelle relation entre chercheurs et acteurs ? Quels savoirs soutiennent la réflexivité ? Qui analyse ?

Les aléas auxquels le projet s'est confronté ont notamment affaibli le côté recherche qui, suite au départ de la chercheuse à l'origine du projet, s'est réorganisé, mais n'a pas pu reprendre une dimension globale. Dans ce contexte, toutefois, les acteurs se sont réorganisés et ont doublé d'effort pour ouvrir, nourrir et construire des espaces d'échange et de réflexion, des occasions de formation et d'accompagnement, aux différentes échelles. Au sein de ces espaces multiples, chacun a été en position de réflexivité avant, pendant et après l'action (autant les acteurs des territoires en réajustement permanent de leurs pratiques de terrain, que l'évaluatrice, les formatrices ou l'équipe de l'EHESP dans l'adaptation des propositions d'échange et d'accompagnement aux besoins des territoires). En ce sens, nous sommes bien en présence d'une dynamique de recherche-action. Peut-être est-elle plus tournée vers le soutien aux transformations et aux apprentissages des acteurs de terrain qu'à la production de connaissances scientifiques (car les apprentissages, comme on l'a vu, ont été multiples), plus centrée sur des savoirs d'expérience ou sur des savoirs théoriques comme outils de l'analyse collective, plutôt que sur la production de nouvelles connaissances scientifiques, peut être plus sur un modèle qui tend vers le « chercheur collectif » plutôt que sur un équilibre entre chercheurs et acteurs... Surement il s'agit d'un modèle imparfait, mais en tous cas c'est une forme de rencontre entre théorie et pratique, entre action et réflexion, qui a été porteuse de transformations concrètes.

«  
 Nous pouvons voir  
 les tensions au cœur de la notion  
 de recherche-action émerger là où  
 elle s'expérimente. Quelle relation  
 entre chercheurs et acteurs ?  
 Quels savoirs soutiennent  
 la réflexivité ? Qui analyse ?

### DES EXPÉRIMENTATIONS PORTEUSES DE CHANGEMENT

La notion d'expérimentation, comme celle de réflexivité, est étroitement liée à la recherche-action. La boucle récursive de la recherche-action qui alterne réflexion, action et analyse/évaluation<sup>43</sup> permet, en effet, d'expérimenter, de mettre à l'épreuve une action afin d'en observer les effets pour la réajuster et pour apprendre. Le mot « expérimentation » a été fortement approprié pendant la recherche-action Jeunes en TTTrans et il est préféré au concept d'« innovation », considéré par certains comme vide de sens, voir comme une injonction à faire quelque chose de nouveau. Ce que les acteurs de JeTTT appellent expérimentation est au contraire le droit à l'erreur, la possibilité d'essayer quelque chose, de prendre des risques et de revenir en arrière si besoin. Cela demande de ne pas définir en amont un objectif précis et encore moins un mode d'emploi. On cherche à sortir des sentiers battus et on reste ouverts sans présumer le résultat de ce qui va se passer. Des temps d'évaluation et d'analyse collective permettront ensuite de comprendre ce qui s'est joué et de décider d'aller plus loin ou d'explorer une autre piste.

Les acteurs interrogés identifient l'expérimentation à différents niveaux. Au sein des structures les actions mises en place ont été souvent des expérimentations : des tiers lieux aux coopératives de territoire, des espaces d'expression et de participation des jeunes aux formes de l'animation jeunesse. Les professionnels ont été en première ligne en tant qu'objets et sujets d'une expérimentation permanente : impulser des actions nouvelles demande d'essayer différentes postures et, d'un autre côté, c'est à travers le questionnement et le changement des postures professionnelles que des nouvelles actions peuvent émerger. Les collectivités engagées dans le projet JeTTT ont expérimenté des nouvelles manières de travailler en lien avec les acteurs du territoire,

«  
 Le mot « expérimentation » a été  
 fortement approprié pendant  
 la recherche-action Jeunes en TTTrans  
 et il est préféré au concept  
 d'« innovation », considéré par certains  
 comme vide de sens, voir comme  
 une injonction à faire quelque chose  
 de nouveau.

“

La forme même du projet a demandé une négociation permanente avec l'ANRU afin de pouvoir adapter le cadre de l'appel à projet PIA, très contraignant, à la réalité d'un projet expérimental.

”

notamment au sein des coordinations locales dont la mise en place s'est faite de manière expérimentale et par essai-erreur. La posture des techniciens des collectivités s'est aussi construite en relation avec des acteurs divers en investissant un rôle de coordination (ce qui était plus ou moins nouveau selon les territoires). Les acteurs engagés dans les Coloc ont expérimenté une nouvelle posture partenariale et ont relevé le défi de construire une politique publique. Au sein des services de certaines collectivités, le projet JeTTT a aussi amené des secteurs différents à collaborer (comme par exemple jeunesse et culture), ce qui n'est pas souvent pratiqué dans les institutions publiques.

La forme même du projet Jeunes en TTTrans, en tant que recherche-action interterritoriale, était un objet d'expérimentation et a demandé une négociation permanente avec l'ANRU afin de pouvoir adapter le cadre de l'appel à projet PIA, très contraignant, à la réalité d'un projet expérimental. La forme des échanges entre territoires, la coopération autour du pilotage au sein de l'équipe projet, jusqu'à la gestion du budget, ainsi que la mise en place d'un aller-retour entre espaces de réflexivité, d'action et de recherche à échelle régionale était aussi une tentative, un pari collectif. Au sein de ces mêmes espaces de formation, évaluation, recherche et accompagnement, les formes ont été testées, mises à l'épreuve, critiquées et réinventées sans cesse.

Le lien à l'extériorité, sous la forme d'échanges entre territoires, avec l'équipe de l'EHESP, avec les chercheurs, formateurs et évaluateurs, a aussi été cité comme un espace d'expérimentation. Dans le quotidien de nombre d'acteurs jeunesse, soient-ils publics ou associatifs, les occasions de partage, d'échange et de discussions avec d'autres peuvent être assez limitées.

Des expérimentations ont aussi concerné la relation avec les institutions : des groupes interinstitutionnels, qui réunissaient les institutions concernées par les questions de jeunesse (CAF, Préfecture, Département, DDCSPP, etc.) ont été créés dans chaque territoire. Ces groupes cherchaient à ouvrir des espaces de discussion, en sortant ainsi du rapport « financeur-financé » que les acteurs locaux entretiennent le plus souvent avec ces acteurs institutionnels. Ce travail est en continuité avec celui qui a été mené par l'équipe de l'EHESP qui a travaillé à l'essaimage du projet à l'échelle régionale. Dans des espaces régionaux tels que la Conférence Régionale du « *Dialogue structuré breton* »<sup>44</sup>, le Plan de Lutte contre la pauvreté, la Commission Jeunes et ruralité, au sein d'espaces de formation et de réseaux professionnels (Fédération des MJC, Crajep, Fédération des Centres Sociaux, etc.), dans des rencontres départementales autour de la jeunesse, les membres de l'équipe ont mis en valeur l'expertise des territoires engagés dans Jeunes en TTTrans. Cela a permis aussi de mettre en débat les questionnements, les réflexions et les enjeux qui émergeaient des territoires, en travaillant ainsi la relation entre institutions publiques et territoires locaux.

### La recherche-action comme soutien au droit d'expérimentation

Expérimenter en même temps, à ces différents niveaux, est ce qui a permis aux territoires engagés dans JeTTT d'initier une transformation en profondeur de la politique jeunesse locale. Toutefois cette démarche de prise de risque demande plusieurs conditions pour pouvoir se construire et, surtout, pour perdurer. La motivation, l'envie et l'audace des acteurs de terrain a été nommée à plusieurs reprises comme étant une prémisses nécessaires à un travail complexe qui demande de l'engagement, de faire avec la force du collectif comme soutien aux actions de chacun, mais aussi comme espace d'échange et de réflexion. Les espaces tiers d'évaluation, de formation et d'accompagnement ont vraisemblablement nourri les expérimentations et soutenu les acteurs dans le nécessaire travail politique pour pouvoir les faire exister sur leur territoire. Une autre condition importante semble être le temps : prendre le temps de rencontrer les autres acteurs du territoire, afin de poser les bases de ces espaces collectifs si précieux, prendre le temps d'analyser les actions, de les raconter, d'en débattre et de les repenser.

Toutefois, la difficulté première des expérimentations est leur possibilité d'exister dans des contextes où la méthodologie de projet<sup>45</sup> et des logiques d'évaluation où « le primat est donné à une appréhension managériale, comptable ou réglementaire de faits objectifs »<sup>46</sup> demandent une efficacité à priori. Il s'agit donc de pouvoir donner une légitimité et une valeur à ce genre de démarche, en montrant comment, à posteriori, les changements obtenus sont souvent plus profonds et plus durables. Le projet Jeunes en TTTrans, en s'appuyant sur la notion de recherche-action et d'expérimentation a été le cadre de cette légitimité. L'expérimentation, pour reprendre les mots d'une personne interviewée, « donne le droit à l'erreur et l'excuse de prendre le temps de bien construire les choses ». L'identité JeTTT, portée par l'EHESP, ainsi que la légitimité scientifique de l'École et de la chercheuse qui a impulsé le projet, ont soutenu les négociations préalables qui ont permis aux acteurs des trois territoires de s'engager dans un projet d'ampleur. Ici nous pouvons mettre en lumière une autre attente que les acteurs expriment vis-à-vis du rôle de la recherche : la recherche, par sa production scientifique, peut participer à un travail politique de sensibilisation et de légitimation à grande échelle des politiques de jeunesse intégrées.

<sup>44</sup> Le Dialogue Structuré est « une méthode visant à améliorer l'efficacité des politiques publiques en favorisant le dialogue avec les citoyens et la société civile dans la conception, la mise en place, le suivi et l'évaluation de celles-ci ». La définition est tirée du site web « Provox : Le portail du dialogue structuré en France » : <https://provox-jeunesse.fr/>



Au fur et à mesure que les territoires multipliaient les actions et s'autonomisaient par le travail collectif des « Colocs », ce rôle politique de sensibilisation, de légitimation et de valorisation que la recherche aurait pu jouer, aux cotés de l'équipe EHESP et de l'évaluatrice, s'affaiblissait faute de continuité. L'identité JeTTT a ainsi perdu une partie de son intérêt pour les acteurs des territoires, alors que les contraintes de gestion de projet perduraient. Toutefois, l'espace que ce projet a permis d'inventer, en construisant un cadre d'expérimentation sur cinq ans et sur trois territoires en parallèle, avec des financements conséquents, est sûrement une autre des conditions fondamentales qui ont permis les transformations concrètes que l'on peut observer aujourd'hui sur les territoires.

## DES ATTENTES DÉÇUES ET UNE « MICROPOLITIQUE »<sup>47</sup>

### DE LA RECHERCHE-ACTION PEU DÉFINIE

La recherche action Jeunes en TTTrans avait comme objectifs la production de connaissances en vue de les partager, ainsi que le changement des politiques publiques et des pratiques des acteurs dans le champ de la jeunesse. Ces objectifs ont été définis par un collectif qui est devenu ensuite l'« équipe projet » de Jettt, même si plusieurs acteurs présents au début, n'y participent plus aujourd'hui (des soutiens extérieurs, la deuxième personne chargée de l'évaluation, la chercheuse qui a impulsé le projet, un acteur local de la ville de Lorient). Les objectifs de la recherche-action ont été construits à partir de valeurs partagées autour des politiques intégrées de jeunesse et d'expérimentation passées notamment sur les territoires de Lorient (la coordination jeunesse de Kervénanec) et de Morlaix (le travail de co-construction de la politique jeunesse de Morlaix communauté). Chaque territoire y voyait aussi l'opportunité de travailler des enjeux prioritaires sur son territoire : à Bretagne porte de Loire Communauté, il s'agissait de redonner du sens et de reconstruire une politique jeunesse territoriale tout en favorisant les liens du territoire avec l'extérieur ; à Lorient la priorité était celle de densifier et coordonner davantage les actions jeunesse ainsi que de mettre en lien les professionnels pour mieux accompagner les jeunes ; à Morlaix Communauté il s'agissait de formaliser et élargir le travail de co-construction entamé par les acteurs jeunesse, afin de légitimer leur place au sein de des politiques publiques. Ces objectifs ont évolué dans les différents territoires et les enjeux prioritaires ont changé au cours du projet, en fonction du chemin singulier de chaque territoire.

Toutefois, dans les débats qui ont animé le projet et qui teintent ses derniers mois, la question de l'équilibre entre les objectifs de transformation et de recherche est récurrente. En interrogeant les acteurs sur leurs attentes concernant l'aspect « recherche-action » du projet, nous observons que les représentations et les besoins exprimés sont divers et, à certains endroits, en lien avec des modèles de recherche-action différents.

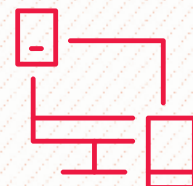
Certains acteurs en effet mettent l'accent sur le besoin d'avoir accès à des savoirs théoriques afin « d'éclairer » ou de « nourrir » les pratiques. Il s'agit ici de nommer une attente d'avoir des espaces de « réflexion » qui ouvrent des pistes, amènent de l'extériorité et un lien avec d'autres pratiques et non seulement de « réflexivité » sur les pratiques expérimentées. Cette attente est traduite en termes d'apports extérieurs, thématiques, qui puissent permettre aux acteurs de réfléchir leur réalité sur la base de savoirs « savants » : les savoirs théoriques sont ici support, outil de réflexion pour les acteurs de terrain et les chercheurs prennent donc un rôle de soutien à l'action et la réflexion des acteurs, par l'utilisation de leurs savoirs spécifiques.

Dans le même champ, on peut citer les attentes d'espaces de réflexivité et d'outillage de la réflexion collective des acteurs. Si les acteurs reconnaissent la multiplicité et l'importance de ces espaces, certains auraient aimé pouvoir en profiter de manière plus régulière. Certains soulignent l'importance de la relation qui se tisse dans ces espaces, où la recherche et les savoirs théoriques sont mis au travail avec les acteurs de terrain, ce qui permet plus facilement leur appropriation. Toutefois cela demande une relation directe, de proximité avec les acteurs d'un territoire, dans un échange réciproque. Pour une personne interviewée cela devrait pouvoir aller jusqu'à une mise en recherche collective, où acteurs professionnels et chercheurs professionnels partagent leurs outils et produisent une analyse ensemble, en devenant « co-chercheurs »<sup>48</sup>.

Une autre typologie d'attentes concerne l'analyse : la recherche devrait permettre, pour certains, d'avoir une analyse extérieure de ce qui se passe sur le terrain pour permettre d'améliorer les actions, pour comprendre les raisons et les ingrédients du « succès » des expérimentations. L'évaluation a sûrement rempli cette fonction, mais la recherche aurait pu sûrement la renforcer. Ici nous sommes dans un autre

“  
Dans les débats qui  
ont animé  
le projet et qui teintent  
ses derniers mois, la question  
de l'équilibre entre les objectifs  
de transformation et de recherche  
est récurrente.

<sup>47</sup> « Micropolitique » est une catégorie utilisée dans la philosophie de Felix Guattari et de Gilles de Deleuze pour indiquer un certain niveau d'observation des pratiques sociales qui se situe dans les dynamiques inconscientes et relationnelles du social. Un ouvrage de référence pour se familiariser avec le concept est Vercauteren D., Micropolitique des groupes, Pour une écologie des pratiques collectives, Editions Amsterdam, 2018.



agencement par rapport aux questions qui nous animaient au début de cet article : les chercheurs, décident avec les acteurs la problématique, peut être la méthodologie de la recherche (comme l'évaluation a fait pour la définition de ses axes), mais apportent une analyse extérieure sur ce qui est en train de se passer. Ils peuvent, certes, mettre en discussion leur analyse avec les acteurs, mais les savoirs sur lesquels ils fondent leurs propos, ainsi que la méthodologie de la recherche, peuvent construire une asymétrie des positions <sup>49</sup>, ce qui n'empêche pas, par contre, le débat.

Une troisième typologie d'attentes concerne le rôle politique que la recherche peut jouer, en tant que gage de légitimité des expérimentations menées, en tant qu'outil de valorisation des résultats obtenus et en tant que voix faisant autorité sur l'importance de la transversalité dans la prise en charge des questions de jeunesse. Une des attentes des acteurs engagés dans JeTTT était en effet la possibilité de pouvoir influencer les politiques publiques à l'échelle de l'État ou, au moins, de la Région, dans le sens d'une promotion des politiques jeunesse intégrées. Si les institutions publiques reconnaissent l'intérêt de ce genre de démarches, la continuité des actions expérimentées sera plus simple à défendre. De même, les valeurs que les acteurs incarnent sur le terrain pourront d'autant plus transformer la prise en compte des jeunes dans les politiques publiques.

Dans l'analyse de ces différentes attentes nous percevons comment la « micropolitique », c'est-à-dire l'agencement des rôles, des places et des relations qui fondent une organisation collective, a été peu explicitée au sein de la recherche-action JeTTT. Peut être, elle a été expliquée au début, pensée en amont, mais le travail d'explicitation demande de raconter la pratique et de comprendre à partir du faire quel agencement des rôles et des places se dessine, se construit et se réorganise en fonction des évolutions du contexte.

“  
Nous percevons comment la « micropolitique », c'est-à-dire l'agencement des rôles, des places et des relations qui fondent une organisation collective, a été peu explicitée au sein de la recherche-action JeTTT.  
”

### DES RÉSULTATS CONCRETS

Afin donc de poser un regard sur la micropolitique de Jeunes en TTTrans et, notamment, sur la forme de recherche-action qui a été expérimentée en pratique, il nous semble important de nommer les transformations observables par les acteurs sur leurs territoires.

Aujourd'hui, les coordinations locales sont des collectifs qui ont appris à travailler et à réfléchir ensemble, dans une logique de solidarité qui pense l'action jeunesse selon une logique de territoire et non de structure. Cette réalité permet aujourd'hui d'envisager des formes d'action collective en portant une voix commune sur les questions de jeunesse, en permettant ainsi aux différents acteurs de prendre une place dans la co-construction des politiques publiques.

“  
Au sein des structures, tous les acteurs observent une réelle évolution des pratiques professionnelles tant au niveau du cadre qu'au niveau des postures.  
”

Au sein des structures, tous les acteurs observent une réelle évolution des pratiques professionnelles tant au niveau du cadre (recrutement, réorganisation des missions de l'animation jeunesse, place des jeunes dans les bureaux associatifs, lien direct entre collectivités territoriales et jeunes et collaboration plus étroite entre collectivités et acteurs associatifs ou entre secteurs de l'action publique) qu'au niveau des postures (s'octroyer le droit à l'expérimentation, laisser de la place aux jeunes et accompagner leur autonomie, écrire, dire et réfléchir ses propres pratiques et les mettre en débat dans des espaces collectifs). Comme on a pu le souligner plus haut, des compétences collectives et individuelles ont été acquises au cours des cinq ans et une culture commune a émergé sur les territoires autour des questions de jeunesse.

Grâce aux groupes interinstitutionnels et au travail de l'équipe EHESP dans les espaces institutionnels locaux et régionaux, ainsi que grâce au soutien de l'évaluation dans ces mêmes espaces, les résultats des expérimentations sont reconnus par les institutions locales : la CAF du Finistère a, par exemple, sollicité les acteurs de Morlaix Communauté en tant qu'appui méthodologique pour la mise en place des prestations jeunes et propose un cofinancement du poste de coordination jeunesse à Morlaix Communauté ; la DDCSPP d'Ille et Vilaine soutient Bretagne Porte de Loire Communauté dans les pistes de pérennisation envisagées ; la CAF35 réfléchit à intégrer la fonction de coordination jeunesse dans sa future convention avec la collectivité ; à Lorient l'idée de proposer un « pot commun » pour les actions jeunesse à l'échelle de la ville chemine au sein du groupe interinstitutionnel

et le sous-préfet du Morbihan retient la perspective de créer un contrat local de jeunesse. La Région Bretagne, qui a suivi le projet avec attention, se rend aujourd'hui disponible à réfléchir avec les territoires à la pérennité des actions.

Toutefois, « les innovations et les démarches d'expérimentation ne sont pas suffisantes à elles seules pour s'ancrer et ancrer un changement institutionnel »<sup>50</sup>. Si les institutions publiques soutiennent aujourd'hui les expérimentations locales issues de Jeunes en TTrans, sans portage politique et sans l'engagement de certains acteurs clés, le risque est de tomber dans un processus d'innovation toujours à reconduire, avec « une nécessité de réaffirmer sans arrêt sa pertinence et son intérêt sans que les innovations soient l'occasion d'un apprentissage collectif qui pourrait faire évoluer les règles routinières de l'institution »<sup>51</sup>. Un enjeu fort de la pérennisation reste aujourd'hui le partage de la démarche avec les élus et, notamment, les nouveaux élus en place après les élections municipales de juin 2020.

### UNE RECHERCHE ACTION TYPIQUEMENT SINGULIÈRE ENTRE MICROPOLITIQUE ET ENJEUX DE TRANSFORMATION

Nous avons tenté en ces quelques pages un exercice d'explicitation, à posteriori, d'une recherche-action et des agencements entre théorie et pratique qu'elle provoque. On découvre un processus singulier, où les tensions inhérentes à la notion sont actives, pas résolues, pas tranchées une fois pour toute. Cela nous semble toutefois un signe de la vitalité d'un processus social complexe qui, par sa nature d'expérimentation, ne peut pas définir son cadre en amont.

Entre priorité à la transformation ou à la production de connaissances, entre hybridation ou complémentarité des savoirs, entre symétrie de positions ou chercheur collectif, le curseur a bougé, pendant les cinq ans de JeTTT, selon les contextes, les espaces et les relations. La recherche-action, en tant que processus social, ne peut pas rester étanche aux événements humains, sociaux, politiques<sup>52</sup> qui l'influencent et la traversent en lui imposant de se restructurer, de se réorganiser, autant sur les territoires locaux, qu'au niveau interterritorial.

Nous touchons ici à l'enjeu central des expérimentations, que les acteurs de JeTTT connaissent désormais par leurs expériences : une expérimentation évolue en permanence et saisir ces changements est aussi fondamental que difficile. Expliciter des actions n'est pas chose aisée, expliciter des postures et des positionnements demande un engagement réflexif fort et analyser les agencements de l'articulation entre actions et posture ainsi que ses effets sur l'environnement et le contexte est un travail continu, exigeant et complexe. L'évolution de la micropolitique peut donner lieu à des conflits de points de vue nourrissants et constructifs, justement dans la mise en évidence et en débat des tensions qui sous-tendent la notion de recherche-action. Le manque d'explicitation et d'espaces de travail de cette évolution risque par contre d'amener à opposer des points de vue et à remettre en question leur relation dialectique.

La recherche-action a un rôle éminemment politique dans la défense de ce rapport complexe à une réalité qui évolue et dans lequel la posture de réflexivité et la pratique de l'expérimentation sont des outils au service de la transformation. Cette notion peut, comme on l'a vu, légitimer des manières de faire qui refusent de décider à priori de ce qui va se passer et qui parient sur le travail collectif, plus chronophage certes, mais profondément plus démocratique dans sa capacité à apporter du changement.

Le projet Jeunes en TTrans avait des grandes ambitions de transformation des politiques publiques à plusieurs échelles, qui étaient le miroir des engagements des acteurs qui ont décidé de s'y impliquer. Malgré une discontinuité de la mission recherche dans son rôle de sensibilisation des politiques, le projet aura réussi à produire, du moins à l'échelle locale, une évolution concrète du rapport aux institutions publiques concernant les questions de jeunesse.

De plus, les territoires peuvent compter aujourd'hui sur une culture commune du travail collectif, sur une capacité réflexive diffuse, sur des nombreux apprentissages et changements durables qui influencent les relations sur les territoires, la construction des politiques publiques, les cadres de travail et les visions de la jeunesse. Ces résultats seront sûrement la base de nouvelles transformations qui sont déjà en train de s'organiser.

“

Sans portage politique et sans l'engagement de certains acteurs clés, le risque est de tomber dans un processus d'innovation toujours à reconduire.

”

“

La recherche-action peut légitimer des manières de faire qui refusent de décider à priori de ce qui va se passer et qui parient sur le travail collectif.

”

# Des échos des formations au sein du projet JeTTT

## ACCOMPAGNEMENT DES RÉFLEXIONS DES ACTEURS, PARTAGE DE SAVOIRS ET ESPACES DE SOUTIEN AUX TRANSFORMATIONS

### LA FORMATION POUR ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS

**Karinne Guilloux-Lafont**

Les témoignages suivants sont extraits du bulletin « Paroles Transverses » n°4 intitulé « La formation, pour accompagner les transformations », publié en 2020.

Ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Co-Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle initie et pilote les activités de la recherche action sur l'ensemble de ses volets et de ses étapes, mobilise et dirige les partenariats correspondants à ces activités et dirige l'équipe projet.

« Nous avons choisi pour ce dernier numéro du bulletin « Paroles transverses » d'aborder les questions de formation en les envisageant comme modalités d'accompagnement des transformations vers des démarches transversales, coopératives et participatives. Ce choix nous permet de revenir sur le chemin parcouru au cours des 4 dernières années de la recherche-action et d'éclairer ce qui facilite les pas de côté, les regards critiques, ce qui permet de sortir de sa zone de confort pour innover, de prendre des risques, d'expérimenter mais aussi d'inscrire durablement des changements de pratique, de transmettre ce qui fait sens pour améliorer le quotidien des jeunes et leur projection vers l'avenir. »

### LA FORMATION A DU SENS QUAND ELLE SE CONSTRUIT AVEC LES PARTICIPANTS

**Laurence Davoust Lamour**



Docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie) équipe d'accueil-EA 3149). Responsable du Réseau SOCIOSCOPE. Chargée de l'évaluation chemin faisant du projet. Elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions

« De longue date, la formation se développe dans des espaces de natures diverses, et il semble impossible de la définir de façon homogène : formation initiale, continue, tout au long de la vie, en apprentissage, en alternance, en présentiel, formelle, informelle, à distance, par les pairs... Difficile de trouver, dans ce paysage multifacettes, un quelconque dénominateur commun... si ce n'est, peut-être, le fait que toujours et partout, la formation s'adresse à quelqu'un et qu'elle porte, par essence, une dimension humaine.

Que l'on se forme soi-même ou que l'on attende des autres qu'ils nous accompagnent dans une démarche formative, la finalité est bien que l'être humain qui s'y adonne en sort transformé ; quel que soit l'espace, la forme, la temporalité ou la thématique.

Les expériences de formation sont multiples dans la recherche-action Jeunes en TTTrans : elles ont été co-construites avec celles et ceux qui sont impliqués dans les actions de chacun des territoires, et, indéniablement, elles démontrent que, pour être pertinentes et enrichissantes, elles ne peuvent jamais s'inscrire dans un programme hors sol, prédéfini par des instances extérieures, et détaché de toute réalité contextuelle. Au contraire, les formations ont du sens quand leur contenu chemine et se construit avec les participants, quand les réponses sont coproduites au fil des réflexions, quand l'écoute attentive et la compréhension des envies et des enjeux différenciés de chacun sont de mise... »

## DES ESPACES DE FORMATION SUR MESURE, PENDANT L'ACTION, POUR ACCOMPAGNER LES EXPÉRIMENTATIONS DE TERRAIN PAR LA PRISE DE REcul ET L'ANALYSE COLLECTIVE

Quelles sont les spécificités de ces espaces de formation, leurs particularités ?

### Eleonora Banovich

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction du dossier sur la recherche-action de l'ouvrage.

« La formation sert parfois à rendre visible l'expérience et à tirer des apprentissages du « faire ». Souvent on pense que la formation ne sert qu'en amont, avant de mettre en place des choses. Mais elle peut aussi exister au milieu, pour mettre en place du soutien à l'action. Il est possible également de créer un espace d'apprentissage après l'action pour lui redonner du sens et en tirer des apprentissages. J'ai l'impression que dans une recherche-action c'est important d'avoir ces différents espaces formatifs ou de réflexivité, car cette réflexivité ne sert pas forcément à faire du « savoir sur », mais cela sert au groupe pour avancer dans le « faire ».

Pour moi la réflexivité, c'est un cercle entre : tu fais l'action, tu réfléchis, tu prends de la hauteur pour comprendre ce qui est en train de se jouer, mais pas juste pour comprendre et écrire un livre dessus, parce que cette compréhension-là va te permettre d'avancer et de changer les relations entre les personnes, parce que vous avez compris ensemble quelque chose. Dans ce genre de projet il est important d'avoir une formation-action qui se construit au fur et à mesure de ce qui se passe, c'est difficile d'anticiper les contenus de formation intéressants et adaptés à l'action. Il faut faire attention de pas proposer des formations trop descendantes par ce que ce sont les acteurs qui sont en questionnement permanent et en expérimentation, ils tentent des choses, ils testent des choses et si on arrive avec des modèles et bien on risque de réduire la créativité de ce qui se joue. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas de contenus, mais il est important que l'espace de formation soit souple, que cela soit aussi de l'accompagnement, de la formation-action qui soit vraiment en prise avec ce qui est en train de se jouer, que cela soutienne la compréhension et les compétences des acteurs et l'ancrage de ces compétences chez les gens, dans les réseaux. »

“  
Dans une recherche-action  
c'est important d'avoir ces différents  
espaces formatifs ou de réflexivité,  
car cette réflexivité sert au groupe  
pour avancer dans le « faire ».

## MULTIPLIER LES RESSOURCES ET LES ESPACES D'APPRENTISSAGE MUTUEL

### Karine Guilloux-Lafont

Ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Co-Fondatrice du projet Jeunes en TTrans, elle initie et pilote les activités de la recherche action sur l'ensemble de ses volets et de ses étapes, mobilise et dirige les partenariats correspondants à ces activités et dirige l'équipe projet.

« L'enjeu est de prendre le temps de questionner les pratiques et d'envisager de faire autrement pour la suite des projets. Par l'apprentissage mutuel conçu avec les professionnels qui mettent au travail le même type de questionnements, le partage des contenus théoriques, l'échange, l'analyse collective de leurs pratiques, ils se nourrissent de la multiplicité des points de vue et des approches et ils peuvent mobiliser les apports de ressources internes ou externes au territoire.

À Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC), des formations sur la connaissance du territoire, l'aller vers, le passage de relais et la médiation par les pairs ont été proposées. À Lorient, c'est sur la participation des jeunes, la culture du groupe, les leviers de la motivation pour les jeunes et sur les nouvelles formes d'accompagnement des jeunes (campus des accompagnateurs) qu'elles se sont centrées. À Morlaix Communauté les formations ont proposé des apports sur l'identité collective, la gouvernance d'un lieu partagé, la communication bienveillante, ou encore les usages du numérique.

Des formations-actions ont également été construites et ont permis de produire des connaissances via l'élaboration d'outils ou de dispositifs, comme à BpLC, l'élaboration d'un référentiel de compétences pour les jeunes bénévoles ou à Morlaix Communauté avec l'expérimentation du parcours d'engagement citoyen. »

### DES OCCASIONS POUR QUESTIONNER SA PRATIQUE ET NOURRIR LES RÉFLEXIONS DE TERRAIN

**Pouvez-vous nous dire à quels espaces de formation avez-vous participé ?**

**Vincent Galbrun et Matthieu Pascal**

Animateurs jeunesse communautaire, Léo Lagrange Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC) qui ont contribué à la démarche JeTTT sur leur territoire.

« [Nous avons participé] à la Coordination Locale («Coloc»), aux Journées d'études de JeTTT, à une formation avec l'association Keur Eskemm sur le référentiel de «compétences» du métier d'animateur et nous avons commencé des temps d'analyse de la pratique. Il y a eu aussi un temps de formation/intervention JeTTT sur l'accompagnement des jeunes dans le cadre d'un parcours collectif et d'accompagnement par les pairs. »

**Qu'est-ce que les temps de formation auxquels vous avez participé vous ont apporté ?**

Les journées d'étude sont des temps intéressants, mais pour aller au fond des choses, il faudrait que les intervenants puissent venir dans les territoires, pour voir comment cela se passe. Cependant la rencontre avec d'autres professionnels et des chercheurs et l'apport d'un contenu théorique innovant est utile à notre pratique au quotidien. Très concrètement, cela a favorisé l'innovation dans le territoire, ça a été un réel facilitateur pour les professionnels. En termes d'animation jeunesse, c'était primordial et ça a permis une remise en question de notre pratique professionnelle. Par exemple lors des journées sur le «non-recours», le sujet de la fracture numérique nous a interpellé, cela nous a permis d'avoir un regard différent sur les jeunes du territoire.

On est tout le temps en réflexion, c'est un peu ce que JeTTT nous a apporté. On est aussi dans de la co-construction partenariale, et ça nous permet de nous appuyer sur les partenaires locaux, il y a une richesse de partenaires sur BpLC, de personnes ressources que l'on peut interpeller et qui peuvent aussi nous interpeller, en ayant la compétence jeunesse.

Sinon, c'est aussi le travail de chacun d'aller voir ailleurs, de lire des ouvrages, se documenter, d'expérimenter mais aussi de créer et/ou de provoquer des temps, des rencontres ... c'est le principe de JeTTT, non ? Après, JeTTT se termine bientôt, il faudra qu'on continue à s'interroger... »

“  
Il faudrait  
que les intervenants  
puissent venir  
dans les territoires,  
pour voir comment  
cela se passe.  
”

### DES ESPACES DE RENCONTRE, DE RÉFLEXION COLLECTIVE ET DE CRÉATIVITÉ

**Que reprenez-vous de ces temps de formation ?**

**Audrey Le Bolay**

Informatrice et coordinatrice Information Jeunesse (IJ) au Bureau Information Jeunesse de Lorient. A contribué à la démarche JeTTT.

« C'était des temps assez « rares », vraiment pertinents et ça faisait plaisir d'avoir du temps pour pousser une réflexion à plusieurs, faire évoluer aussi ses propres pratiques. J'ai beaucoup aimé le côté « ouverture d'esprit », l'interaction et le côté ludique. Et aussi le réflexif assez poussé sur notre pratique professionnelle, le côté créatif, la mise en place d'idées nouvelles. Egalement, la meilleure inter-connaissance avec les acteurs, que ce soit avec des centres sociaux, des maisons de quartier, des missions locales, même si on en connaît et que l'on travaille avec certains, là, c'était intéressant de réfléchir ensemble à une même thématique. Cette mutualisation était très intéressante.

Sur la méthode, je trouve que d'alterner la théorie et l'analyse de pratique, c'est très bien, surtout si en analyse de pratique on approfondit sur une action en plusieurs temps, je trouve que c'est une forme attractive et interactive. L'approche est très novatrice, c'est un beau programme, même si c'est assez dense. »



## DES FORMATIONS À DESTINATION DES JEUNES, AU CŒUR DE L'ACTION

### Karine Guilloux-Lafont

Ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publiques (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Co-Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle initie et pilote les activités de la recherche action sur l'ensemble de ses volets et de ses étapes, mobilise et dirige les partenariats correspondants à ces activités et dirige l'équipe projet.

#### Quels types de formations ont été imaginés pour les jeunes ?

« Des apports de connaissances et de la transmission d'expertise comme à BpLC par la mise en place de modules [de formation], à destination des collectifs de jeunes, sur l'accompagnement scénique ou la création d'association ou encore, dans le cadre de la coopérative jeunes majeurs, l'apprentissage de la prise de décisions collectives. À Lorient, il est proposé, aux Collectifs TTTrans, une formation pour construire son CV et savoir l'utiliser. À Morlaix Communauté dans le cadre du parcours d'engagement, les jeunes ont bénéficié d'une formation BAFA et de formations portant sur l'estime de soi ou le harcèlement dans le cadre de partenariats avec les établissements scolaires ». (...)

« Des espaces d'apprentissage par l'expérience via le volontariat en service civique ou les stages afin d'appréhender le fonctionnement de la collectivité par exemple » (...)

« La formation par les pairs, par la mise en réseau de collectifs de jeunes autour d'une problématique commune, comme les pratiques culturelles par exemple ou la formation des délégués de classe à Morlaix Communauté qui facilite la transmission d'expériences et de savoirs. »

## UNE FORMATION POUR SOUTENIR LE POUVOIR D'AGIR DES JEUNES

### Des formations à la communication bienveillante, destinées aux délégués de classe

#### Pascaline Pivain

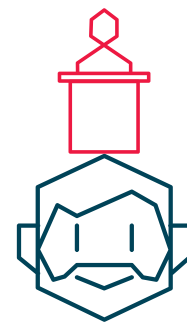
Éducatrice spécialisée au Point d'Accueil Écoute Jeunes (PAEJ) – à l'association Sesam Morlaix Communauté et coordinatrice de la formation des délégués de classe.

« Le constat qui nous a amené à mettre en œuvre ce projet est qu'il y avait déjà eu des propositions de formations faites auprès des délégués, autour de la communication et que les professionnels des équipes éducatives des établissements scolaires n'avaient pas été formés. Si l'émetteur est formé et pas le récepteur, il y a quelque chose qui dysfonctionne un peu. Les constats étaient aussi que les jeunes ne sont pas toujours à l'aise pour se positionner, pour prendre la parole, notamment devant les adultes et pour affirmer leurs positionnements et leurs choix. Il nous semblait donc intéressant de pouvoir les outiller là-dessus, afin de développer leur pouvoir d'agir. À partir de l'année scolaire suivante, on est intervenu nous-même en réajustant le contenu en fonction des évaluations des délégués. Cette année on a rencontré les délégués et les professeurs principaux avant de construire les contenus, on est vraiment parti des besoins et contrairement aux autres années nous ne sommes pas intervenus directement dans les collèges. Nous n'étions présents que sur le temps de regroupement. On se retire progressivement, car l'idée c'est d'outiller les professionnels, de les accompagner sur le contenu des formations, sans avoir besoin d'intervenir directement.

Ce qui a aussi évolué, c'est que des délégués qui ont été formés les années précédentes ont co-animé avec nous, des « world café »<sup>53</sup> et qu'ils ont été interviewés en vidéo sur le rôle des délégués, sur ce que cela leur a apporté afin de transmettre aux professeurs principaux et aux autres délégués. Ils ont ainsi été dans une posture d'éducation par les pairs. »

#### Qu'est ce qui ressort de cette expérience ?

« La convivialité, la rencontre avec les élèves des autres établissements, qui oblige à l'interconnaissance, à la confrontation de points de vue. Ce travail nécessite du temps : aller voir les délégués en amont, recueillir leurs besoins et construire la formation en fonction de cela. Cela demande beaucoup d'investissement. Ce qui ressort également, c'est qu'il est important de « personifier les structures » afin que les jeunes s'autorisent davantage à nous mobiliser. L'an passé, dans un collège, en arrivant pour les évaluations, les élèves m'attendaient dans la salle avec mon prénom écrit en gros sur le tableau, ce n'était pas juste : on va voir la dame du PAEJ ! »



«  
Ce qui a aussi évolué,  
c'est que des délégués  
qui ont été formés les années  
précédentes ont co-animé  
avec nous.

»

<sup>53</sup> Un world café est une forme de débat permettant de traiter d'une question en approfondissant plusieurs dimensions à la fois. Au cours de l'atelier, les participants travaillent en petits groupes sur une dimension à la fois, en changeant de table pour passer à la suivante. À la fin, les groupes sont rassemblés pour un temps de plénière, permettant croisement et synthèse des informations générées.

# Les formations interterritoriales tout au long de la recherche-action Jeunes en TTTrans

LES FORMATIONS INTERTERRITORIALES TOUT AU LONG DE LA RECHERCHE-ACTION JEUNES EN TTTRANS

2016	2017	2018	2019	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MARS :</b> Le diagnostic partagé (Compas) = 1 jour</li> <li>• <b>MAI :</b> Politique intégrée de jeunesse (EHESP : Patricia Loncle) = 1 jour</li> <li>• <b>SEPTEMBRE :</b> Impulser localement des espaces de construction collective avec les acteurs des politiques jeunesse : Comment favoriser la construction collective et la participation des acteurs dans le cadre de la Recherche Action « Jeunes en TTTrans – transversalité, transitions, transformations » ? (CCB : Eleonora Banovich) = 3 jours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FÉVRIER ET JUIN :</b> La participation des jeunes (EHESP : Patricia Loncle/Céline Martin) = 1 jour/territoire</li> <li>• <b>OCTOBRE :</b> La posture d'accompagnement (Evaluatrice JeTTT : Laurence Davoust-Lamour) = 1 jour</li> <li>• <b>NOVEMBRE ET DÉCEMBRE :</b> Episode 1 : Formation à l'analyse collective des pratiques pour soutenir les actions menées par les territoires impliqués dans le projet de recherche-action jeunes en TTTrans (La Trame : Eleonora Banovich) = 1 jour/territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AVRIL/JUIN ET OCTOBRE :</b> Episode 2 : Formation à l'analyse collective des pratiques pour soutenir les actions menées par les territoires impliqués dans le projet de recherche-action jeunes en TTTrans (La Trame : Eleonora Banovich) = 1 jour/territoire</li> <li>• <b>JUIN :</b> Interpoles sur l'adaptation des plans d'action (Equipe projet EHESP) = 1 jour</li> <li>• <b>NOVEMBRE :</b> Les coopératives éphémères (CCB et IUT Rennes 1 : Alice Poisson et Sandrine Rospabé) = 1 jour</li> <li>• <b>NOVEMBRE :</b> La coopération au cœur de la recherche-action (La Trame : Eleonora Banovich) = 1 jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FÉVRIER :</b> « Écriture collective » : Formation de formateurs à l'animation d'ateliers d'écriture (Marie-Anne Gouzien : Tribu en Filigrane) = 2 jours</li> <li>• <b>MAI :</b> « Découverte des tiers lieux » : visites et rencontres de lieux « alternatifs » à Paris (le 104, les grands voisins, Superpublic), 17 participants des 3 territoires (professionnels et jeunes).</li> <li>• <b>SEPTEMBRE :</b> « Co-construction » : Interpoles à partir de l'article rédigé par Eleonora Banovich (La Trame) - Appropriation et réaction par le travail d'écriture collective (Tribu en Filigrane et la Trame) = 1 jour</li> <li>• <b>OCTOBRE :</b> « Les lieux, l'appropriation de l'espace entre émancipation et domination » (La Trame : Eleonora Banovich) = 1 jour/territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SEPTEMBRE :</b> Interpoles sur les 5 ans d'expérimentation (La trame : Eleonora Banovich et Nadine Souchard) = 2 jours</li> </ul>



# QUELS CONSEILS POUR UN TERRITOIRE QUI SE LANCERAIT DEMAIN DANS UNE RECHERCHE-ACTION COMME JETTT ?

## Eleonora Banovich

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction du dossier sur la recherche-action de l'ouvrage.

Éléments issus d'entretiens réalisés avec Laurence Davoust Lamour (sociologue et évaluatrice de JeTTT), Franck Rubaud (référént du projet JeTTT à BpLC), Matthieu Rault (chargé de mission à BpLC), Adelaïde Boerez (référént du projet à Lorient), Guillaume Dilasser (Animateur jeunesse du Centre Keravel – PEP53, maître d'ouvrage pour Morlaix Communauté).

### RASSEMBLER LES CONDITIONS MATÉRIELLES ET UN SOUTIEN POLITIQUE

- ... le soutien politique des collectivités est important, l'idéal est que le projet soit porté par un élu convaincu et convaincant auprès de ses collègues ;
- ... le soutien d'une institution comme l'EHESP est utile du point de vue politique ;
- ... la mise en place d'un groupe interinstitutionnel permet d'ouvrir la discussion ;
- ... les conditions financières, du temps et des ressources humaines doivent être dédiées à l'expérimentation

### METTRE EN PLACE UNE EXPÉRIMENTATION SUR LE TERRITOIRE

- ... une expérimentation qui concerne l'ensemble d'un territoire de vie ;
- ... un projet plus localisé, où les rencontres entre territoires sont des occasions de comparaison, d'échange, mais où il n'y a pas de cogestion du projet.

### PRENDRE LE TEMPS DE POSER LES BASES DE LA COOPÉRATION

- ... s'assurer de la motivation des acteurs engagés, car elle est la base de l'expérimentation. L'engagement dans le projet se fait par adhésion volontaire, plutôt que par appel à projet ;
- ... prendre le temps de l'interconnaissance entre acteurs dès le début, pour comprendre la logique de l'autre ;
- ... travailler ensemble les valeurs communes, en amont du projet ;
- ... écrire une charte sur le fonctionnement collectif, avec les acteurs au début du processus ;
- ... mobiliser les acteurs en amont du projet et les interroger sur sa pertinence pour le territoire. Créer et prendre soin des espaces collectifs

### CRÉER ET PRENDRE SOIN DES ESPACES COLLECTIFS

- ... tenir des espaces collectifs réguliers, animés avec des méthodologie pertinentes, qui changent au fur et à mesure ;
- ... maintenir le lien avec les acteurs, tout au long du projet ;
- ... mettre plusieurs acteurs autour de la table et laisser la porte ouverte pour que d'autres puissent rejoindre le travail collectif chemin faisant ;
- ... impulser des coordinations locales des acteurs jeunesse, comme espace d'échange, de partage, de remise en question et de construction d'une voix collective.

### METTRE EN PLACE DES ESPACES DE RÉFLEXIVITÉ, D'ACCOMPAGNEMENT ET D'OUVERTURE

- ... des apports extérieurs, des articles d'analyse sur la situation écrits par des tiers, des Journées d'Etude pour brasser les idées, etc. ;
- ... des temps d'échanges de pratiques entre territoires ;
- ... une évaluation avec une garantie scientifique qui apporte de la légitimité et amène à prendre du recul ;
- ... des aller-retour permanents entre évaluation et accompagnement pour soutenir l'action ;
- ... des espaces de formation-accompagnement en commun, qui permettent le partage de réflexion et l'analyse collective de la pratique ;
- ... des ressources et des soutiens à la réflexion en fonction des besoins du moment.

### ENCOURAGER DES POSTURES D'EXPÉRIMENTATION

- ... se mettre en danger, se permettre les chemins de traverse, accepter l'intuition ;
- ... ne pas se préoccuper du regard des autres, expérimenter et rester ouverts à la remise en question ;
- ... se créer du temps, l'investir au début et s'y tenir : après on en gagne !

Des ouvrages et des articles scientifiques qui permettent de cerner la notion de recherche-action et ses tensions internes :

### POUR ALLER PLUS LOIN...

Allard-Poesi F., Perret V., *La recherche-action*, in Giordano Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen : EMS, pp. 85-132, 2003.

Pascal Nicolas Le Strat, *Quand la sociologie entre dans l'action, la recherche en situation d'expérimentation sociale, artistique ou politique*, Editions du Commun, Rennes, 2018.

Les chercheurs ignorants, *Les recherches-actions collaboratives*, Presses de l'EHESP, « Politiques et interventions sociales », Rennes, 2015.

Gillet A. et Tremblay D., *Recherches partenariales et collaboratives*, Presses Universitaires de Rennes, pp.25-44, 2017.

Coenen H., *Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs*, Revue internationale de Psychosociologie, Vol. VII, p. 19-32, 2001/16-17.

Rancière J., *Le maître ignorant : Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, 2004.

Bazin H., *Récit d'une recherche-action en situation*, INJEP, Cahiers de l'action n°51-52, 2018/2, p.7-17.

Des sites internet ressource sur la recherche-action :

Le site internet du LISRA (Laboratoire pour l'Innovation Sociale par la recherche-action) auquel participe, entre autres acteurs-chercheurs, le sociologue Hugues Bazin : <http://recherche-action.fr/lab-social/>; ce site propose des ressources pour réfléchir, mais aussi des écrits qui présentent des exemples concrets de mise en place de recherches-actions.

La Fabrique du Social est un programme de recherche-action sur l'expérimentation et l'innovation sociale qui a eu lieu en Bretagne entre 2010 et 2012 ; les rapports de recherche, qui présentent des exemples concrets, sont disponibles à cette adresse : <http://recherche-action.fr/lab-social/docs/rapports-et-articles/>

Les Fabriques de sociologie sont un espace de recherche en sciences sociales qui associe des acteurs différents (praticiens, chercheurs, praticiens-chercheurs ou chercheurs-praticiens) dans une perspective de recherche critique. Plusieurs articles présents dans leur site internet relatent des expériences intéressantes d'hybridation entre pratiques de recherche et pratiques sociales : <http://corpus.fabriquesdesociologie.net/>

### NOTES

<sup>1</sup> Citation de Jean Dubost, dans son article intitulé «Les critères de la recherche-action.» Pour n° 90, 1983, p.17 dans Adamczewski Georges. « La recherche-action ». Dans: Recherche & Formation, N°3, 1988. Les professions de l'éducation : recherches et pratiques en formation. pp. 109-114.

<sup>2</sup> Levivier Ana Paula V. F., Tourrilhes Catherine, « La recherche-action comme cadre de formation en travail social », Pensée plurielle 2/2012 (n° 30-31), p. 243-253, URL : [www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2012-2-page-243.htm](http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2012-2-page-243.htm), DOI : 10.3917/pp.030.0243.

<sup>3</sup> Catroux Michèle, « Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique », Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité [En ligne], Vol. XXI N° 3 | 2002, mis en ligne le 16 mars 2014, consulté le 01 juin 2016.

<sup>4</sup> C'est ce qu'indique Gilles Monceau dans le chapitre 1 intitulé «La recherche-action en France : histoire récente et usages actuels», dans l'ouvrage Les chercheurs ignorants, Les recherches-actions collaboratives, Presses de l'EHESP, « Politiques et interventions sociales », p. 21-31, 2015.

<sup>5</sup> C'est ce qu'indique Anthony Giddens dans l'ouvrage In Defense of Sociology, Cambridge : Polity Press, 1996.

<sup>6</sup> Pour plus de détails, lire les auteurs Chopart J.-N. et Bouquet B., dans Recherches sociales, Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale, Paris, Bayard. p. 487-492, 2006.

<sup>7</sup> C'est le cas des auteurs Allard-Poesi F., Perret V., dans La recherche-action, in Giordano Y. (Dir.), Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, Caen : EMS, pp. 85-132, 2003.

<sup>8</sup> Voir l'article de H. Coenen, 2001, cité plus haut, qui se trouve également dans la section « Pour aller plus loin », de ce chapitre.

<sup>9</sup> Pour plus de détails, consulter Hugon M.A., Seibel C., Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation, Bruxelles, De Boeck Université, 1988.

<sup>10</sup> Allard, Perret, 2003.

<sup>11</sup> Citation tiré du texte de Dubost J. et Lévy A., Recherche-action et intervention, in Barus-Michel J. et al., Vocabulaire de psychosociologie ERES « Hors collection », p. 391-416, 2002.

<sup>12</sup> Voir l'article de H. Coenen, 2001, cité plus haut.

<sup>13</sup> Citation tiré du texte d'Yves Bonny, Les recherches partenariales participatives : Éléments d'analyse et de typologie, dans dirigé par Gillet A. et Tremblay D., Recherches partenariales et collaboratives, Presses Universitaires de Rennes, pp.25-44, 2017.

<sup>14</sup> Citation tirée du texte de Christine Audoux et Anne Gillet, Chapitre 4, Recherches participatives, collaboratives, recherches-actions. Mais de quoi parle-t-on ? in Les chercheurs ignorants, Les recherches-actions collaboratives Presses de l'EHESP | « Politiques et interventions sociales », p. 44-47, 2015.

<sup>15</sup> Dans Scolan S., Réinventer l'international, réflexion sur une démarche d'éducation populaire, Acte du Colloque de Brest, 2003.

<sup>16</sup> Dans Montandon C., Recherche-action, Recherche-formation, in Delory-Momberger C., Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique ERES, « Questions de société » p. 377-380, 2019.

<sup>17</sup> Beauvais M., Haudiquet A., La recherche-accompagnement : des postures en retrait pour des visées autonomisantes, Pensée plurielle 2012/2

(n° 30-31), p. 165-174

- <sup>23</sup> Dans l'article de G. Monceau, Chapitre 1, La recherche-action en France : histoire récente et usages actuels, in Les chercheurs ignorants, Les recherches-actions collaboratives Presses de l'EHESP, « Politiques et interventions sociales », p. 21-31, 2015.
- <sup>24</sup> H. Coenen, 2001, cité plus haut
- <sup>25</sup> Le Strat P.N., Le travail du commun, Editions du commun, Rennes, 2016.
- <sup>27</sup> Sclan S., Réinventer l'international, réflexion sur une démarche d'éducation populaire, Acte du Colloque de Brest, 2003.
- <sup>28</sup> Montandon C., Recherche-action, Recherche-formation, in Delory-Momberger C., Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique ERES, « Questions de société » p. 377-380, 2019.
- <sup>29</sup> Rancière J., Le maître ignorant : Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle, Paris, 2004
- <sup>30</sup> Bonny, Y., «Les recherches partenariales participatives : Éléments d'analyse et de typologie», dirigé par Gillet A. et Tremblay D., Recherches partenariales et collaboratives, Presses Universitaires de Rennes, pp.25-44, 2017.
- <sup>31</sup> H. Coenen, 2001, cité plus haut.
- <sup>32</sup> Bazin H., Écritures collaboratives en recherche-action, émergence d'un chercheur collectif, Intervention au séminaire du Prefass Limousin Ecrire la recherche en travail sanitaire et social, 10 Avril 2014.
- <sup>33</sup> Pour plus de détails sur ces différentes postures, lire l'article d'Yves Bonny, préalablement cité.
- <sup>34</sup> Catroux M., Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique, Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité, Vol. XXI N° 3 | 2002.
- <sup>35</sup> Ce que dit l'auteur Ravon B., dans le chapitre 25, « Controverses : Connaître pour agir ou intervenir pour connaître ? », dans Les chercheurs ignorants, Les recherches-actions collaboratives Presses de l'EHESP, « Politiques et interventions sociales », p. 217-222, 2015.
- <sup>36</sup> Pineau G., Les réflexions sur les pratiques au cœur du tournant réflexif, Université de Tours, Communication à la Facultad de Ciencias Hmanas y Educacion Universidad Diego Portalis - Chili 10/01/2007.
- <sup>37</sup> Derobertmasure A., La formation initiale des enseignants et le développement de la réflexivité ? Objectivation du concept et analyse des productions orales et écrites des futurs enseignants, Thèse soutenue à l'Université de Mons-Hainaut, 2012.
- <sup>38</sup> Bouissou C., Brau-Antony S., Réflexivité et pratiques de formation, regards critiques, Armand Colin, Carrefours de l'éducation, p.113-122, 2005/2.
- <sup>39</sup> Schön D., Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Éditions Logiques, 1997.
- <sup>40</sup> Schneuwly B., À quoi réfléchit le praticien réflexif ? Objets et outils d'enseignement comme points aveugles, Bernard Armand Colin, « Le français aujourd'hui », n° 188, p. 29-38, 2015/1.
- <sup>43</sup> Catroux M., «Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique», Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité, Vol. XXI N° 3 | 2002.
- <sup>45</sup> Le Goff J.P., La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école, Editions La Découverte, 2003.
- <sup>46</sup> Noel O., Le savoir intermédiaireur : les rôles de l'évaluation dans les processus d'intermédiation, ISCRA Méditerranée, 2002.
- <sup>48</sup> Bonny, 2017, cité plus haut.
- <sup>49</sup> Rancière J., Le maître ignorant : Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle, Paris, 2004.
- <sup>50</sup> Gourgues G., «Les fonctionnaires participatifs : les routines d'une innovation institutionnelle sans fin(s)», Socio-logos, 7 | 2012.
- <sup>51</sup> Gourgues G., 2012, cité plus haut.
- <sup>52</sup> Dubost J. et Lévy A., Recherche-action et intervention, in Barus-Michel J. et al., Vocabulaire de psychosociologie ERES « Hors collection », p. 391-416, 2002.

## Comment s'est déployé la dynamique de co-construction, entre les acteurs de Jeunes en TTrans ? Quels effets ?

Dans ce troisième dossier, nous tentons de répondre à la question « Et alors, ça donne quoi, concrètement, cette articulation territoriale, pour les professionnels sur le terrain ? ».

Vous le constaterez, ce dossier résonne avec le dossier « territoire », en observant le même objet, mais avec un angle de vue différent. En effet, alors que le dossier « territoire » tente de répondre à la question « Pourquoi est-il intéressant d'articuler les actions publiques en matière de jeunesse, entre des territoires différents ? », le dossier sur la co-construction répond, quant à lui, à la question complémentaire « Comment cette articulation des actions publiques en matière de jeunesse se réalisent-elle concrètement ? ».

Une piste de réponse que nous lui donnons est, en résonance avec le titre du dossier, que l'articulation territoriale se réalise grâce au travail de co-construction entre les acteurs jeunesse. Ainsi, vous le verrez, ce dossier met la focale sur les gestes et les paroles des professionnels, acteurs de terrain de cette articulation au quotidien. Ainsi, pour eux, que signifie « co-construire » avec leurs partenaires d'autres secteurs, d'autres territoires ? Qu'est-ce que cela transforme en termes de relations professionnelles ? En termes de partenariats ?

Ce dossier témoigne d'une pluralité de points de vue, mais surtout, la nécessité de reconnaître cette pluralité, comme une condition sine qua non à la co-construction. Car, pour construire ensemble, il nous semble essentiel de reconnaître que les divergences, les désaccords – et même le conflit – sont des moteurs de transformation, à condition que l'on prenne le temps de les expliciter et de les clarifier. Nous défendons ici les temps d'échange rendant visible les objections, craintes et vigilances de chacun, afin de les intégrer dans des solutions plus adaptées au réel de chacun.

Le dossier s'ouvre sur les textes de François Bissege et Eleonora Banovich qui viennent clarifier la notion de co-construction. Ces apports sont essentiels pour prendre du recul vis-à-vis de ce mot-valise, utilisé à tout va dans le champ social, parfois imposé et vécu comme une injonction, vidée de sens. Leur éclairage nous permet aussi de distinguer la co-construction de notions proches et pourtant si éloignées en termes de réalités terrain. Par la suite, la section « Que révèle l'expérience JeTTT, sur le terrain ? » décrit comment les professionnels jeunesse, à travers des temps d'interconnaissance et l'articulation de leurs expertises, ont construit du commun avec leurs partenaires pour mieux accompagner le parcours des jeunes. Finalement, d'autres textes illustrent comment la consolidation de collectifs professionnels a permis de donner de la légitimité aux acteurs pour orienter et transformer l'action publique.

# 3

# Sommaire

## De quoi parle-t-on ? ..... 76

Co-construction : premiers éléments de connaissance .....	77
Co-construction : une notion à six dimensions .....	78
Co-construction, information, la consultation, la concertation, la participation et la coopération : quelles distinctions ? .....	80
L'importance de la construction du collectif dans la coopération partenariale.....	82

## Que révèle l'expérience JeTTT sur le terrain ? ..... 85

### À L'ÉCHELLE LOCALE, COMMENT ORGANISER LES ACTIONS EN FAVEUR DES JEUNES ? ..... 86

La reconnaissance des identités individuelles pour poser les fondements d'un projet collectif.....	86
La Coloc à Bretagne porte de Loire Communauté : naissance et vie d'une coordination locale .....	89
La Coloc à Morlaix Communauté : une modalité innovante des politiques de jeunesse.....	91
La Coloc de Morlaix communauté : de la reconnaissance des points de vue pluriels à l'expérimentation collective .....	96
La Mission Locale de Lorient : transformer une modalité d'accompagnement en la construisant avec et pour les jeunes .....	97
L'espace jeunes de Bain-de-Bretagne : comment la co-construction d'actions avec les jeunes transforme les pratiques des professionnelles sur le terrain .....	101
La co-construction se renforce au sein des services de la collectivité .....	103

### À L'ÉCHELLE INTERTERRITORIALE, COMMENT SE MANIFESTE LA CO-CONSTRUCTION ? ..... 104

Évolution des instances de gouvernance JeTTT : quelles places et rôles ? .....	104
Focus sur l'« équipe projet » et son rôle dans la co-construction .....	107
Focus sur l'« équipe de l'EHESP » et son rôle dans la co-construction .....	110
La négociation des marges de manœuvre dans une démarche cadrée .....	111
La co-construction budgétaire : est-ce possible lorsqu'on cherche l'équilibre budgétaire global ?.....	112
La valeur ajoutée d'un travail de co-construction à l'échelle interterritoriale : parole d'acteur.....	116

### À L'ÉCHELLE POLITIQUE, COMMENT LES ACTEURS PROFESSIONNELS DE LA JEUNESSE ET LES ACTEURS POLITIQUES ARRIVENT-ILS À ÉLABORER ENSEMBLE ? ..... 118

Entre communes et communauté d'agglomération : qui fait quoi ?.....	119
La coordination communautaire : un tremplin pour prendre son élan .....	120
Fiction collective : « C'est sûr que sans soutien politique, notre action de terrain demeure insuffisante » .....	120
Ça ressemble à quoi, un énoncé de politique jeunesse ? Extrait de la politique jeunesse de Bretagne porte de Loire Communauté.....	122
Comment poursuivre...politiquement ? Parole d' élu .....	123

## Pour aller plus loin... ..... 123

# De quoi parle-t-on ?

## CO-CONSTRUCTION : VÉCUS CAPTÉS ICI ET LÀ, DANS DES ÉCHANGES AVEC LES ACTEURS JETT...

« [...] c'est de passer du travail en réseau à la coopération. On travaillait beaucoup en réseau sur le territoire, mais on est vraiment passé du travail en réseau à la coopération, notamment, à travers la « Coloc »<sup>1</sup> qui s'est installée dès le début, avec deux ans de tâtonnements. »

Soaz Le Roux<sup>2</sup>

« [...] on travaille en coopération avec les autres acteurs. Parce qu'on ne sait pas tout faire tout seul. »

Hervé Quentel<sup>3</sup>

« [...] c'est de mettre les gens autour de la table, ceux qui ont envie d'embarquer dans le bateau et qui ont envie de faire les choses positivement. Ça fait fédérer des acteurs dans un projet commun. Les acteurs qui ne le sentent pas, ils restent à côté, mais évidemment on essaie de rattraper tout le monde. Je pense que le fait de fédérer dans un premier temps autour d'un projet, ça permet de positiver les choses tout de suite. [...]. »

Vous réunissez tout le monde autour de la table, vous partez des besoins, ce qu'il faut, qui fait quoi aujourd'hui, qu'est-ce qui manque. Et en fait, cette méthode peut paraître longue au départ mais elle s'accélère après les prises de décision. »

Pierre Pouliquen<sup>4</sup>

« Nous on a vu les évolutions [de la co-construction] au fil du déroulé du projet, c'est-à-dire qu'au démarrage, chaque maître d'ouvrage restait un peu centré sur son action et les questions administrato-financières qui allaient avec. Et, au fil des ans – ou au fil du temps – la « Coloc » a évolué sur un espace de réflexion dans la relation des techniciens aux élus ; dans la prise en compte de certains enjeux liés au territoire et au public jeunes ; et dans la capacité des acteurs à regarder collectivement un programme d'actions en se détachant plus ou moins de l'action qu'elle portait elle-même. Donc ça c'est vrai que ça été plutôt une belle réussite. [...]. »

Moi, ça m'a demandé un truc que je n'avais pas suffisamment mesuré, c'est-à-dire que lorsque tu souhaites travailler de cette manière-là dans l'administration, tu te retrouves dans des positions d'interface et de médiateurs entre des acteurs qui veulent justement bousculer les fonctionnements administratifs traditionnels et une administration où le changement génère souvent de la résistance. »

Franck Rubaud<sup>5</sup>



<sup>1</sup> La « Coloc » diminutif sympathique signifiant littéralement « Coordination Locale » est l'espace dans lequel les acteurs respectifs de chaque territoire impliqué dans JeTTT se sont retrouvés. A ce titre, il y a donc eu trois « Colocs », celle de Morlaix Communauté, de Bretagne porte de Loire Communauté et celle de Lorient.

<sup>2</sup> Coordinatrice jeunesse de Morlaix communauté. Ayant participé à la fondation de Jeunes en TTTTrans, elle est référente du projet sur le territoire de Morlaix communauté et maître d'ouvrage. Elle assure l'animation de la coordination locale.

<sup>3</sup> Directeur de la Maison Pour Tous (MPT) Kervénanec, centre social à Lorient. Il a contribué à la fondation du projet Jeunes en TTTTrans et a participé à la démarche en tant que maître d'ouvrage.

<sup>4</sup> Vice-président du Conseil Régional de Bretagne. Chargé du sport, de la jeunesse et de la vie associative. Il coordonne le dialogue structuré jeunes élus pour la région Bretagne. Il soutient le projet Jeunes en TTTTrans depuis sa fondation.

<sup>5</sup> Chef du pôle Services à la population de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC). Membre fondateur de Jeunes en TTTTrans, il est le référent du territoire de Bretagne porte de Loire Communauté et maître d'ouvrage.

## CO-CONSTRUCTION :

## PREMIERS ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE

## François Bissegé

Ingénieur de recherche à l'École des Hautes Études en Santé Publique et rattaché au laboratoire ARENES (UMR 6051). Il contribue aux travaux de recherche du projet Jeunes en TTTrans.

Extraits de la note méthodologie de recherche : « Ce que l'on veut savoir en nous intéressant à la dynamique du processus de co-construction de politiques locales intégrées de jeunesse engagé dans les territoires JeTTT ». Rédigée en juin 2018, cette note servait à dresser les pistes de recherche et hypothèses à investir au cours de la recherche-action.

Analyser la dynamique de co-construction d'actions et de politiques locales intégrées de jeunesse engagé dans les trois territoires concernés par la recherche-action JeTTT ne peut pas faire l'économie d'une clarification conceptuelle de la notion de co-construction. Car, au-delà de l'usage fréquent de nouveaux mots créés en associant le préfixe « co » à d'autres concepts et d'une mode défendant et valorisant des pratiques coopératives ou collaboratives<sup>6</sup>, la co-construction se révèle comme un processus complexe, non automatique et imprévisible dans ses résultats<sup>7</sup>. Cette notion, qui suppose une dynamique interactionnelle plus ou moins intense entre les personnes<sup>8</sup> mais aussi l'instauration d'un dispositif créateur de relations d'interdépendance entre les acteurs enrôlés dans le but de résoudre ce qu'ils considèrent comme une situation-problème<sup>9</sup> est présente dans différents champs académiques et secteurs professionnels<sup>10</sup>. Dès les années 1980, *la psychologie sociale*<sup>11</sup> convoque la notion de co-construction dans le but de renouveler la conception de la communication en considérant l'interaction entre deux individus comme une tentative de construction d'accord pour un monde commun de significations. Ces mêmes années, les acteurs du domaine du développement territorial, qui mènent alors des réflexions sur *le développement endogène*<sup>12</sup>, recourent à la notion de co-construction pour revendiquer le pouvoir de définir par eux-mêmes les projets de développement<sup>13</sup>. À partir des années 2000, le recours à la notion de co-construction devient de plus en plus complexe, notamment dans le domaine de la gouvernance des organisations. En effet, ce terme traduit une nouvelle orientation du management ou une alternative, plus soucieuse d'inclure dans les processus de réflexion - voire dans les processus décisionnels - des acteurs qui, pour l'école traditionnelle, ne sont en général jamais ou peu sollicités<sup>14</sup>. Selon le thème, il peut s'agir des citoyens, des usagers, des bénéficiaires d'un service, des personnes concernées par l'objet de l'organisation.

Dans le même temps, la co-construction est mobilisée respectivement dans différentes disciplines :

- ▶ en sciences du langage où elle renvoie à la participation de plusieurs interlocuteurs dans la production d'un énoncé ou dans la construction du sens ;
- ▶ en psychologie du développement où elle manifeste le rôle des interactions dans la construction des identités ;
- ▶ en psychothérapie où elle traduit la participation des patients à la définition de la démarche thérapeutique ;
- ▶ en sciences de l'éducation où elle dénote la volonté de sortir d'une transmission verticale des savoirs en associant activement les élèves et les étudiants à la production des contenus de l'apprentissage ;
- ▶ en sociologie et en sciences politiques où elle désigne l'existence d'une pluralité d'acteurs impliqués dans la production d'une politique, d'un projet, d'une catégorie, d'un dispositif technique ou de connaissances<sup>15</sup>.

En 2008, la co-construction devient une préconisation en termes de « bonnes pratiques » dans le secteur social et médico-social, pour finalement faire son apparition dans un dictionnaire où elle est alors proche de la notion participation<sup>16</sup>.

“  
La co-construction suppose l'instauration d'un dispositif créateur de relations d'interdépendance entre les acteurs enrôlés dans le but de résoudre ce qu'ils considèrent comme une situation-problème.  
”

<sup>6</sup> Rousseau N., 2014, « Transition démocratique : action, coaction », en ligne : [www.liberation.fr](http://www.liberation.fr)

<sup>7</sup> Foudriat M., 2016, *La co-construction. Une alternative managériale*, Presse de l'EHESP, Rennes. Michel Foudriat, qui est régulièrement cité dans cet article, est sociologue, enseignant à l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) et consultant. Il enseigne la sociologie des organisations dans différents centres de formation de travailleurs sociaux et de cadres.

<sup>8</sup> Ghiglione R., 1986, *L'homme communicant*, Armand Colin, Paris.

<sup>9</sup> Op. cit. Foudriat, 2016.

<sup>10</sup> Akrich M., 2013, « Co-construction », in Casillo I., Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J.-M., Lefebvre R., Neveu C., Salles D. (dir), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de participation*, GIS Démocratie et Participation, Paris.

<sup>11</sup> *La psychologie sociale s'intéresse aux processus sociaux et cognitifs mobilisés par les individus sur la manière dont ils perçoivent, influencent et interagissent avec autrui.*

<sup>12</sup> Le développement endogène cherche à s'appuyer sur les ressources du territoire local.

<sup>13</sup> Op. cit. Foudriat, 2016.

<sup>14</sup> Op. cit. Foudriat, 2016.

<sup>15</sup> Op. cit. Akrich, 2013.

<sup>16</sup> Op. cit. Akrich, 2013.

« Il définit la co-construction comme un processus volontaire et formalisé par lequel deux ou plusieurs individus parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité ou une façon de faire. »

Pour un bon nombre d'auteurs <sup>17</sup>, la co-construction sert, en règle générale, à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action. Cette notion varie également selon son contexte d'usage. Akrich, chercheur s'intéressant à la question, a identifié deux contextes principaux d'utilisation du terme. Le premier renvoie à la coopération entre les autorités définies aux différentes échelles (de la commune à la région) dans l'élaboration des politiques territoriales. Le second contexte désigne la participation d'acteurs « inhabituels », compte tenu de la répartition convenue des avantages, des droits, des compétences et de l'expertise. Il s'agit alors, selon Akrich, d'associer les salariés à la détermination de la stratégie d'entreprise, les parents à une réforme de l'Éducation Nationale, les riverains à un projet de rénovation urbaine, les handicapés à la mise en œuvre de l'accessibilité, les jeunes aux politiques les concernant.

Foudriat, qui a récemment comparé les écrits présentant des démarches co-constructivistes dans différents champs, a montré que, quel que soit le champ, la co-construction est pensée soit comme un processus impliquant des acteurs dont les réflexions et les points de vue n'étaient auparavant pas ou très peu pris en compte, soit comme la résultante d'un ensemble de délibérations entre les acteurs parties prenantes, créateur d'une dynamique rendant possible l'émergence d'un accord. Il définit la co-construction comme un processus volontaire et formalisé par lequel deux ou plusieurs individus (ou acteurs) parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème) : « La visée, l'intention du processus de type co-constructiviste, est de définir, d'élaborer, de construire un diagnostic, une analyse, un projet, un changement, une politique, une méthode, etc. L'accord traduit un compromis sur lequel ces acteurs s'entendent et se reconnaissent. <sup>18</sup> »

Dans cette perspective, la co-construction apparaît comme un processus permettant aux acteurs parties prenantes d'apprendre à élaborer et à arrêter collectivement un compromis sur une façon de définir la réalité malgré des points de vue initialement pas nécessairement convergents, voire parfois divergents dans certains contextes.

## CO-CONSTRUCTION : UNE NOTION À SIX DIMENSIONS

François Bissege

Ingénieur de recherche à l'École des Hautes Études en Santé Publique et rattaché au laboratoire ARENES (UMR 6051). Il contribue aux travaux de recherche du projet Jeunes en TTTans.

Extraits de la note méthodologie de recherche : « Ce que l'on veut savoir en nous intéressant à la dynamique du processus de co-construction de politiques locales intégrées de jeunesse engagé dans les territoires JeTTT ». Rédigée en juin 2018, cette note servait à dresser les pistes de recherche et hypothèses à investir au cours de la recherche-action.

Si la définition de la co-construction n'est pas encore stabilisée et reconnue, cette notion revêt cependant différentes dimensions. Dans son analyse de la co-construction comme une alternative managériale, Foudriat distingue six dimensions constitutives de la co-construction.

**La première**, c'est la dimension de la participation. Pour cet auteur, il n'y a pas de co-construction sans participation d'acteurs différents ; en revanche toute participation ne suppose pas qu'il y ait co-construction. Dans cette perspective, la participation renvoie à des pratiques distinctes quant au degré d'implication et d'inclusion des acteurs dans les processus délibératifs. Par conséquent, clarifier la définition de la notion de co-construction revient, selon Foudriat, à expliciter quel degré et quelle forme d'implication ou d'engagement des acteurs parties prenantes correspondent aux différents concepts.

« Clarifier la définition de la notion de co-construction revient, selon Foudriat, à expliciter quel degré et quelle forme d'implication ou d'engagement des acteurs parties prenantes. »

**La deuxième dimension** associée à la co-construction a rapport avec l'innovation-création. Foudriat affirme que la co-construction peut faire émerger une idée nouvelle ou une activité alternative ; elle peut aussi permettre l'émergence, le développement et l'implantation de nouvelles idées à partir d'échanges, de confrontations et de transactions entre des acteurs d'un même système d'action. Sur ce point, la sociologie de l'innovation permet de savoir comment les acteurs engagés dans une réflexion collective font surgir de nouvelles idées et comment ils peuvent les adopter. Le modèle de « l'apprentissage-confrontation <sup>19</sup> » montre de la même façon comment les interactions et les débats sont source d'apprentissages individuels et collectifs d'ordre cognitif et d'ordre social (relationnel) à long terme.

<sup>17</sup> Op. cit. Ghiglione, 1986.

<sup>18</sup> Op. cit. Foudriat, 2016.

<sup>19</sup> Bouwen R., Fry R. (2012), « Innovation et apprentissage organisationnel : quatre modèles de dialogue entre la logique dominante et la logique nouvelle », Communication et Organisation, n°3, en ligne : <https://communicationorganisation.revues.org>.



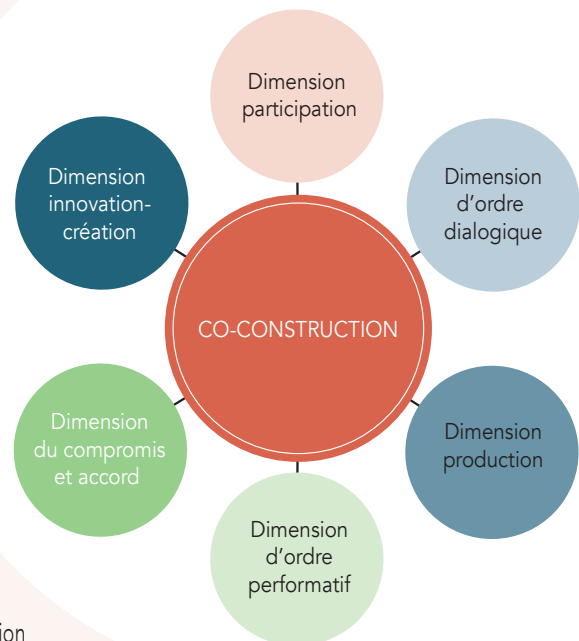
**La troisième dimension** constitutive de la co-construction est d'ordre dialogique, c'est-à-dire qu'elle est avant tout un ensemble d'interactions langagières. Cette dimension dialogique est le plus souvent recherchée par la création d'un dispositif censé faciliter les interactions entre les acteurs parties prenantes. Expériences de mise à l'épreuve de la pertinence et de la cohérence de leur argumentation, ces interactions constituent aussi, pour les acteurs, le lieu des réajustements, adaptations et modulations des arguments défendus. Il convient tout de même de préciser avec Foudriat que si le dispositif facilite le travail de mise en commun des différents points de vue sur l'objet en question et si un tel dispositif favorise le développement du travail de création et d'une définition partagée et acceptable, ce travail est toujours traversé par les logiques des acteurs et les rapports de pouvoir inhérents au processus et impliquant l'ensemble des acteurs parties prenantes.

La co-construction renfermerait **une quatrième dimension**, celle de la production, en ce sens qu'elle vise une sorte de contractualisation entre les acteurs parties prenantes. Cette contractualisation peut se traduire par la production des textes intermédiaires tout au long de la démarche. De tels textes agissent, selon Foudriat, comme des objets transitionnels : ils attestent d'un accord et précisent les éléments partagés (finalités, objectifs, méthodologies), réduisent les ambiguïtés pouvant subsister lorsque les accords restent verbaux et limitent les risques de malentendus et de futurs conflits tout comme les possibilités de reproduction des débats engagés. Et si nouveaux questionnements il y a, ceux-ci ne concerneront que l'explicitation de présupposés qui se découvrent grâce aux textes intermédiaires et qui permettent d'amender et d'améliorer la précision et la formalisation de ces derniers. En ce sens, la production d'une formalisation comme trace de l'accord peut faciliter un accord ; elle peut également permettre à chaque acteur de soulever des contre arguments là où il perçoit un désaccord ou une incompatibilité avec ses intérêts.

La co-construction comporte également **une cinquième dimension** d'ordre performatif, c'est-à-dire dont l'énonciation entraîne simultanément le verbe ou l'action qui est question. À ce sujet, Foudriat fait remarquer que lorsque différents acteurs contribuent activement à l'élaboration d'un projet, celui-ci a plus de probabilités de voir sa mise en œuvre facilitée que s'il se trouvait imposé uniquement par l'une des parties. Les recherches en psychologie sociale, et tout particulièrement celles qui portent sur la genèse de l'engagement sont ici éclairantes : elles montrent que le sujet se sent engagé à ses propres yeux, et souvent inconsciemment, par les actes qu'il a déjà posés et qui comportent une micro décision de sa part. Cela aurait un effet : le sujet continue à agir dans la même direction. Dans cette optique, le processus de co-construction suppose une série d'actes de la part des acteurs parties prenantes ; ces actes ont, selon Foudriat, un caractère public puisqu'ils correspondent aux argumentations et justifications que l'acteur avance face à d'autres dans l'espace dialogique créé à cet effet. Ainsi, chaque contribution langagière de chaque acteur apparaît comme un acte préparatoire du travail de traduction permettant l'ajustement des différents points de vue et des différentes logiques.

Enfin, la co-construction renfermerait **une dernière dimension** : celle du compromis et de l'accord. Selon Foudriat, le processus de délibération entre les acteurs n'ayant pas les mêmes enjeux par rapport à l'objet de la co-construction est constitué d'une phase d'apprentissage mutuel sur les façons dont chacun se positionne par rapport à l'objet de la co-construction et par rapport aux autres. Cela équivaut à dire que le processus de co-construction n'évacue pas les jeux de pouvoir. Effectivement, dans un tel processus, les acteurs vont avoir à faire, toujours d'après Foudriat, l'apprentissage de modalités de régulation de leurs jeux au regard de leurs ressources, de leurs enjeux propres respectifs et du nouvel enjeu que constitue pour chacun d'eux l'objet de la co-construction. Aussi, ces acteurs chercheront à réduire l'opposition, la divergence avec les autres soit parce qu'une contrainte externe les oblige à coopérer, soit parce qu'ils découvrent avoir plus d'intérêt dans l'arrangement et le compromis que dans le maintien de controverses et de conflits. Ce qui suppose un apprentissage individuel et collectif.

#### LES 6 DIMENSIONS DE LA CO-CONSTRUCTION



“  
Cela équivaut à dire  
que le processus  
de co-construction n'évacue  
pas les jeux de pouvoir.  
”

## CO-CONSTRUCTION, INFORMATION, LA CONSULTATION, LA CONCERTATION, LA PARTICIPATION ET LA COOPÉRATION : QUELLES DISTINCTIONS ?

### François Bissege

Ingénieur de recherche à l'École des Hautes Études en Santé Publique et rattaché au laboratoire ARENES (UMR 6051). Il contribue aux travaux de recherche du projet Jeunes en TTTrans.

Extraits de la note méthodologie de recherche : « Ce que l'on veut savoir en nous intéressant à la dynamique du processus de co-construction de politiques locales intégrées de jeunesse engagé dans les territoires JeTTT ». Rédigée en juin 2018, cette note servait à dresser les pistes de recherche et hypothèses à investir au cours de la recherche-action.



Travail de co-construction avec les jeunes de Morlaix Communauté (mai 2016)

Si la co-construction comporte différentes dimensions, elle doit cependant être différenciée de notions proches avec lesquelles elle peut être confondue ou assimilée. Cette mise en perspective nous semble intéressante, notamment parce qu'elle permet de mieux cerner ce qui relève ou pas de la co-construction. Soit ! Foudriat <sup>20</sup> suggère de distinguer la co-construction des notions telles que l'information, la consultation, la concertation, la participation et la coopération.

#### La co-construction doit être distinguée de l'information et de la consultation

L'information correspond, selon Foudriat, au degré zéro de la participation (un acteur communique aux autres ce qu'il considère comme important, essentiel ou prioritaire) ; elle se caractériserait aussi par une asymétrie des positions des acteurs et s'inscrirait dans un temps institutionnel dédié et où tout partage de réflexions est exclu : les seules attitudes attendues des acteurs destinataires sont des demandes d'explications, et des explications supplémentaires leur sont généralement données. Quant à la consultation, elle viserait principalement, d'après Foudriat, à recueillir l'avis d'acteurs. La consultation peut prendre des formes diverses (interrogations verbales, sollicitations formelles n'appelant pas nécessairement de réponses) et donner lieu à des pratiques formalisées se référant à des méthodologies se voulant rigoureuses et se traduisant par des questionnaires sophistiqués, qui peuvent eux-mêmes déboucher sur une exploitation statistique. Si, dans une consultation, l'acteur décideur et dirigeant cherche un avis, rien ne garantit qu'il le prendra en compte. Cette absence de prise en compte pourrait expliquer le désenchantement des individus et la dégradation de l'image des élus ou encore des dirigeants d'entreprise. Comme on peut le voir, information et consultation constitueraient des pratiques de participation fondées sur une conception des rapports qui se réfère à une différence irréductible de position et d'implication entre dirigeants et salariés, entre élus et citoyens, entre travailleurs sociaux et usagers ou parents d'usagers. Alors, pour ces deux niveaux de participation, il ne semble pas pertinent de parler de co-construction.

« Si la co-construction comporte différentes dimensions, elle doit cependant être différenciée de notions proches avec lesquelles elle peut être confondue ou assimilée telles que l'information, la consultation, la concertation, la participation et la coopération. »

#### La co-construction doit être distinguée de la concertation

Si la concertation implique des interactions entre plusieurs acteurs et si elle a vocation à préparer la décision, elle n'aboutit pas forcément à celle-ci : la concertation n'est donc pas codécision. D'un côté, la concertation peut inclure un accord et peut renvoyer à un processus de dialogue dont le but est de parvenir à des propositions acceptées par toutes les parties prenantes impliquées ou à des orientations ou des projets. D'un autre côté, la concertation peut se réduire à une consultation. Aussi, la concertation ne précise pas le type de participation réelle aux processus décisionnels dès lors qu'on se place du point de vue des institutions ou des dirigeants d'organisation : elle exclut les acteurs parties prenantes et ne doit pas être confondue avec la « montée en participation ». Par ailleurs, un processus peut comporter une phase de co-construction sans pour autant inclure les acteurs dans la démarche. A contrario, la participation d'acteurs à une démarche ne veut pas dire que celle-ci est nécessairement de type co-constructiviste.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Op. cit. Foudriat, 2016.

<sup>21</sup> Guihéneuf P-Y et al. (2003), La formation au dialogue territorial, Educagri, Paris.

Guérin J. (2013), « Configurations d'activité collectives et processus d'apprentissage lors de travaux pratiques », Carrefour de l'éducation, n°35 : 179-195. Op. cit. Foudriat, 2016.

### La co-construction doit être distinguée de la participation

Bien qu'appartenant à un même champ sémantique, la co-construction est aussi différente de la participation. La co-construction comporterait une signification que n'aurait pas la participation. Selon Foudriat, la participation est ambiguë : elle peut renvoyer à la fois à une présence ou à une implication dans le processus. Quant à la co-construction, elle caractériserait le processus agissant à certains moments dans des démarches dites « participatives » ou « collaboratives ». Pour Foudriat, à partir du moment où des acteurs, qui se trouvent dans une démarche participative, tissent des interactions, celles-ci engagent un processus de co-construction d'une définition de la réalité qui reste cependant aléatoire dans son issue si des conditions facilitatrices n'ont pas été posées. En ce sens, faire référence à la co-construction, c'est poser, comme le fait remarquer Foudriat, que celle-ci constitue un objectif en soi dans la démarche et que des facteurs facilitateurs sont recherchés et traduits par l'application de certaines caractéristiques au dispositif, même si le processus reste lui-même aléatoire dans ses résultats.

Par ailleurs, si co-construction et participation sont à considérer comme des démarches liant des acteurs différents en cherchant à définir leurs rôles respectifs au regard d'objectifs partagés, le terme de co-construction ne précise pas le niveau ni les formes de participation entre les acteurs parties prenantes. De son côté, le terme de « participation » ne précise pas non plus si un niveau de co-construction est visé par la démarche qu'elle instaure. Dans cette optique, la co-construction désignerait, en suivant Foudriat, à la fois une forme de participation et des modalités types d'intervention : un ensemble d'acteurs sont engagés dans un travail d'observation, d'analyse, de réflexion, de recherche de propositions par rapport à un objectif qu'ils ont jugé important et qui fait sens pour chacun d'eux (l'élaboration et la mise en place de politiques locales intégrées de jeunesse dans le cadre de notre réflexion).

“  
Faire référence  
à la co-construction,  
c'est poser que celle-ci  
constitue un objectif en soi  
dans la démarche.

”

### La co-construction doit être distinguée de la coopération

Comme souligné plus haut, la co-construction comporte une dimension volontaire (des individus ou des acteurs se mobilisent par rapport à un objet qui présente un sens pour eux). Nifle et Laumonier<sup>22</sup> affirment que le résultat de la co-construction se doit d'être partagé avec toutes les parties prenantes au risque de se contenter de coopérer ou de collaborer. En effet, contrairement aux activités de travail qui sont habituellement régies par une règle de jeu, c'est-à-dire par une forme construite de coopération et de régulation, la démarche de co-construction est au départ une initiative portant sur un objet nouveau : les différents acteurs parties prenantes d'une démarche de co-construction n'ont à ce moment-là rien appris entre eux ni rien construits comme règle du jeu, même s'ils peuvent être prisonniers des formes de régulation antérieures, et enfermés dans la reproduction de certains jeux. On retient donc que si la co-construction n'est pas la coopération, elle se traduira par une forme de jeu dans les interactions entre les acteurs parties prenantes. En effet, la coopération est un construit : elle se traduit par un système d'action concret.

### En guise de conclusion

Quant à la co-construction, elle se situe, en tant que démarche et comme le fait remarquer Foudriat, du côté des dimensions formelles plus que du côté des dimensions informelles du système d'action organisé dans lequel elle est impulsée. De plus, la co-construction, en tant que processus, n'est pas indépendante des jeux de pouvoirs, de stratégies. De ce fait, le résultat de ce processus est aussi à considérer, prévient Foudriat, comme un construit contingent et singulier. En résumé, le concept de co-construction renverrait à tous les processus où différents acteurs ou parties prenantes sont amenés à coopérer autour d'une question ou d'une situation-problème et s'impliquent dans la recherche d'une réponse acceptable ou d'une solution possible : la co-construction n'est pas la coopération. Mais elle suppose des interactions, qui sont également des négociations.



<sup>22</sup> Nifle A., Laumonier C. (2014), Co-construire l'avenir, en ligne : [www.co-construire-avenir.org](http://www.co-construire-avenir.org).

## L'IMPORTANCE DE LA CONSTRUCTION DU COLLECTIF DANS LA COOPÉRATION PARTENARIALE

### Eleonora Banovich

Extrait de l'article intitulé «L'importance de la construction du collectif dans la coopération partenariale», rédigé dans le cadre de JeTTT, au printemps 2019. La version longue de celui-ci se trouve dans le dossier ressources du site [www.jetttt.org](http://www.jetttt.org)

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction du dossier sur la recherche-action de l'ouvrage.

#### La coopération entre acteurs : entre injonction partenariale et engagement collectif

Aujourd'hui le terme de « partenariat » est devenu le leitmotiv de nombreux champs professionnels : son utilisation, de moins en moins explicitée, désigne des pratiques et des relations de nature si différente qu'il est difficile d'en saisir le sens. Selon Fabrice Dhume, sociologue qui a beaucoup travaillé sur la déconstruction (et reconstruction) de la notion, cette généralisation donne à voir « la puissance de l'idée de partenariat, en tant que paradigme, c'est-à-dire comme vocable susceptible de désigner une manière de penser le monde et ses questions, et en particulier comme nouvelle référence de l'action publique <sup>23</sup> ».

C'est-à-dire que, malgré la difficile explicitation de « ce que le partenariat est », y faire référence est aujourd'hui nécessaire, voire valorisé socialement. Notamment dans le champ des politiques publiques, « le jeu consiste à s'afficher comme « partenaire » pour exister dans le champ de vision institutionnel, pour y gagner sa légitimité à être <sup>24</sup> » et cela de manière indépendante des relations effectivement existantes, entre les personnes ou les structures en question, qui peuvent être distendues ou de subordination.

Le terme de « partenaire » a un usage social lié à une réelle proximité, dans les intentions, les actions et au-delà (par exemple « partenaire de vie »). Sa généralisation fait qu'aujourd'hui il semble pouvoir désigner tout type de relation avec autrui « saturant et obstruant totalement le champ conceptuel des relations interinstitutionnelles <sup>25</sup> ».

Dhume propose de refonder la notion à partir de deux prises de position. En premier lieu il pose la nécessité d'accepter que le terme ne désigne pas toute forme de travail ensemble, mais plutôt une forme spécifique d'action collective. Il s'appuie pour définir cette forme « spécifique » sur les travaux de Carol Landry <sup>26</sup>, qui construit une échelle des relations interinstitutionnelles qui va de l'information à la fusion, pour y situer le partenariat. Dhume cherche donc à définir le partenariat comme une forme de coopération interinstitutionnelle, ni positive, ni négative, mais qui se caractérise par une forte intégration et une grande complexité <sup>27</sup>.

En deuxième lieu, Dhume propose de se saisir de l'enjeu social qui sous-tend la notion de partenariat, c'est à dire une re-conflictualisation des relations, nécessaire à une réelle coopération. De fait, la référence non spécifique au partenariat, qui ne le lie pas à une relation de proximité entre deux sujets, a des conséquences importantes sur l'espace symbolique et pragmatique de l'action publique, entre autres. Dhume explique comme cette « injonction partenariale » cache en fait des inégalités de pouvoir par une déconflictualisation des rapports entre acteurs sociaux. Le changement du statut de l'autre et de la relation - lorsqu'on est dit « partenaires » - fait en apparence disparaître les liens de subordination, comme les oppositions potentielles. En valorisant les autres comme « partenaires », on les place en situation d'être privés de distance et donc soumis à un consensus donné par acquis. C'est le paradoxe de l'« idéologie consensuelle », qui occulte le fondement même du partenariat : l'existence d'une altérité. Cette altérité, que Dhume appelle « radicale », demande, pour sa reconnaissance et sa participation à une œuvre commune, la création d'un espace conflictuel, nécessaire au pluralisme <sup>28</sup>.

Autrement dit, il « faut reconnaître, accepter, puis agir sur [...] des structures d'action qui font vivre et se développent à partir d'une tension entre co-construction et confrontation où existe à la fois, dans le même temps et par le même mouvement, l'affirmation des singularités des partenaires et la construction d'une culture commune au collectif <sup>29</sup> ».

“ C'est le paradoxe de l'« idéologie consensuelle », qui occulte le fondement même du partenariat : l'existence d'une altérité. Cette altérité, que Dhume appelle « radicale », demande, pour sa reconnaissance et sa participation à une œuvre commune, la création d'un espace conflictuel, nécessaire au pluralisme. ”

<sup>23</sup> Dhume, L'ère du partenariat ou l'idéologie du consensus, Le détour, n°1/2003, p.195-203.

<sup>24</sup> Op. cit. Dhume, 2003.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Landry C. et al (dir.), École et entreprise, vers quel partenariat ?, Presses de l'université du Québec, 1994.

<sup>27</sup> Dhume F., Du travail social au travail ensemble, le partenariat dans le champ des politiques sociales, Editions ASH, 2001..

<sup>28</sup> Rui S., « Conflit », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013.

<sup>29</sup> Op. cit. Dhume, 2003.

Dans son ouvrage sur le partenariat, Dhume le définit comme « une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action [...] sur un objet commun [...] et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre. »<sup>30</sup> Les éléments indiqués comme préalables à l'engagement mutuel sont la capacité et la possibilité d'affirmer et clarifier sa propre identité et le choix d'adopter une posture d'ouverture à la négociation.

C'est à partir de ces affirmations d'individualité, de la clarification des différences, qu'un cadre collectif peut être construit, fait d'un « rapport d'interdépendance »<sup>31</sup>. Dans l'analyse de Dhume, la connaissance des autres et la reconnaissance de leur légitimité et de ce qu'ils peuvent apporter au travail commun est un des enjeux préalables qui fondent le besoin d'un partenariat. A chaque acteur incombe ensuite un travail en interne qui lui permet d'identifier ses motivations à s'engager dans le travail collectif. Certaines conditions sont réciproques, mais le sont à partir de ce que chaque acteur est, c'est-à-dire des entités ayant des ressources, des intérêts, des manières de faire, des missions différentes.

Dans cette définition et dans les analyses qui précèdent, nous pouvons aisément nommer des aspects qui relèvent des dynamiques identitaires en jeu. Les acteurs, « différents, mais égaux », s'engagent. C'est bien cette altérité qui fonde le sens, l'intérêt et le défi du partenariat. Il semble donc important de souligner l'importance du « respect et de la reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées », qui s'engagent, de fait, dans un ensemble d'objectifs communs, d'espaces de « choix » des partenaires potentiels, d'engagements mutuels politiques et/ou contractualisés, etc.<sup>32</sup>

Dans un espace d'affirmation et de clarification des différences, on pose des bases solides pour reconnaître les identités individuelles. Chaque acteur prendra d'autant plus part à la constitution d'un acteur tiers collectif et de l'émergence d'une culture commune, car il n'y aura pas de perception d'une menace de dissolution dans un ensemble, mais un sentiment d'élargissement de la puissance à agir.

### **Le partenariat comme espace des transactions sociales : le collectif entre *instituant* et *institué***<sup>33</sup>

Philippe Lyet propose une analyse du partenariat qui nous permet d'aller plus loin dans la compréhension des dynamiques identitaires à l'œuvre dans les coopérations interinstitutionnelles. Lyet s'accorde avec Dhume lorsqu'il reconnaît le partenariat et l'action transversale comme nouvelles logiques de l'action publique territorialisée<sup>34</sup>. La construction d'actions ou de politiques transversales amène des acteurs différents, appartenant à différentes structures, voire à différents champs d'activité, à construire le contenu et les règles de fonctionnement d'un espace de collaboration. Le cadre n'est pas fixé d'avance, l'espace de la collaboration étant un espace autre, qui échappe souvent aux régulations institutionnelles, qui naît dans l'interstice. Les différents sujets impliqués dans des actions partenariales sont donc amenés à « traduire leurs logiques respectives, à vivre des changements identitaires et à composer par transaction sociale un cadre ad hoc avec ses règles propres. Par « transaction sociale », Lyet fait référence à un accord, un compromis fait de réciprocité. La construction de cette transaction sociale est, selon le sociologue, la force « institutante » qui cherche, dans la relation, à mettre en place une régulation sur un terrain mouvant car pas encore institué. L'institué et l'instituant ont besoin l'un de l'autre pour exister et surtout, pour continuer de le faire : si l'institué devient obsolète quand il ne sait plus intégrer les forces institutantes de changement, l'instituant est éphémère et disperse toute son énergie sans la construction d'un institué qui puisse le contenir<sup>35</sup>.

Les acteurs engagés dans des coopérations partenariales évoluent au sein d'un institué faible, où le cadre opérationnel et le contenu de l'action restent à définir, ce qui les amène à chercher des compromis entre leurs intérêts, des accords sur les valeurs qui fondent une action et des solutions pratiques qui soient les plus efficaces possible. Toutes ces régulations constituent une dynamique institutante, qui se fonde sur ce que Lyet appelle une « socialité primaire », c'est-à-dire fondée sur la rencontre et la reconnaissance de chacun, avec ses valeurs, ses compétences, ses points de vue. Un collectif se construit donc entre les individus engagés dans la programmation et dans la mise en place d'actions partenariales. Ce collectif ne peut compter que sur lui-même pour construire un cadre qui permette la collaboration, ainsi que les transactions sociales nécessaires pour faire ensemble. Ce processus nécessite de la confiance mutuelle et une « mise en équivalence des richesses symboliques de chacun »<sup>36</sup>, car pour garantir l'existence de la collaboration et donc la possibilité de réaliser les objectifs communs, chacun doit accepter une redéfinition continue de sa propre identité individuelle dans l'échange avec les autres, au sein d'une nouvelle identité collective.

<sup>30</sup> Op. cit. Dhume, 2001.

<sup>31</sup> Barreyre J.Y, Dictionnaire critique de l'action sociale, Paris, Bayard, 1995.

<sup>32</sup> Op. cit. Dhume, 2001.

<sup>33</sup> **Le terme « institué » désigne la forme établie d'un groupe ou d'une institution. Il est le résultat des processus par lesquels ce groupe ou cette institution s'organise, processus que l'on désigne par le terme « instituant ».** Dans cette perspective, on peut dire d'un groupe qu'il se construit dans un dynamique instituant/institué.

<sup>34</sup> Lyet, La coopération partenariale : une institution incertaine. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles. 2015 : " Coopérer ? ", Jun 2015, Paris.

<sup>35</sup> Lapassade G., « L'analyse institutionnelle ». In: L'Homme et la société, N. 19, 1971. Sociologie et marxisme. pp. 185-192.

<sup>36</sup> Op. cit. Lyet, 2015.



C'est en travaillant ensemble, petit à petit, que les acteurs construisent cette nécessaire confiance réciproque, qui se fonde sur la réalité et la qualité du processus de collaboration. La construction d'un cadre commun et d'objectifs communs participe à la dynamique instituante, mais ne pourrait pas exister sans l'engagement mutuel des acteurs au respect des normes communes qui ont été instaurées de manière plus ou moins explicite. Ces relations d'engagement réciproque se fondent sur la confiance, mais aussi sur une certaine vigilance, que Lyet identifie comme le système de contrôle qui cherche à pallier au cadre formel garanti par une institution légitime. Comme on l'a évoqué précédemment, tout instituant cherche, d'une manière ou d'une autre à continuer d'exister en essayant de construire une institution qui puisse garantir son fonctionnement et son existence. Dans les coopérations partenariales, qui peut garantir qu'une fois un cadre de collaboration satisfaisant trouvé, il soit considéré comme légitime en tant qu'institution ? En effet, c'est bien là l'écueil de ce type de dynamiques collectives, selon l'analyse de Lyet.

L'instituant cherche en lui-même une légitimité, qui sera donc forcément remise en cause et reconstruite régulièrement. C'est là un élément qui constitue à la fois, nous dit Lyet, la richesse et la faiblesse des coopérations partenariales. Les transactions sociales primaires, qui construisent les relations à la base des coopérations, donnent autant d'importance à l'échange (de biens, de services, de savoirs...) qu'à l'instauration d'une interdépendance et d'un attachement réciproque. Chacun, si la collaboration fonctionne, est reconnu dans son identité tout en s'engageant dans la construction d'un sens partagé et dans la production d'une nouvelle identité collective. Ces coopérations sont donc investies par des individus engagés avec les autres, pour les objectifs définis en commun et dans le cadre qu'ils participent à définir et à adapter en permanence. Cet engagement permet une réelle innovation des pratiques, une réelle créativité collective dans l'invention de solutions souples et adaptées aux contextes dans lesquels elles émergent.

Toutefois, cette difficile institutionnalisation produit des expérimentations qui ont du mal à devenir une vraie « innovation », que Lyet définit comme la stabilisation et la diffusion des solutions imaginées par les acteurs. Les coopérations partenariales arrivent difficilement à se pérenniser et à se stabiliser, d'abord parce que cela semble être une des caractéristiques de transactions sociales avec un fort instituant et un faible institué, mais aussi parce que, souvent, ces pratiques restent confinées au sein du collectif qui les a expérimentées. Les enjeux des espaces partenariaux semblent être peu appropriés par les institutions. Parfois, c'est parce qu'il y a eu peu de diffusion au sein des institutions engagées dans la coopération qui ont délégué un ou plusieurs professionnels pour participer dans ces espaces qui sont, de fait, interstitiels. Parfois, les coopérations partenariales restent au niveau de l'expérimentation, avec une durée de vie limitée, qui ne permet donc pas la routinisation nécessaire à une réelle appropriation sociale des pratiques innovantes<sup>37</sup>.

#### L'innovation sociale comme processus collectif et relationnel

Stéphanie Dameron, chercheuse en sciences de gestion à l'Université Paris Dauphine, nous permet de comprendre l'importance des dynamiques identitaires dans les processus de coopération professionnelle. Dans son analyse, elle propose de mettre en tension une dualité existante dans le travail coopératif<sup>38</sup>. Deux formes de coopérations existent : une coopération qu'elle appelle « complémentaire » où le travail ensemble est un moyen pour satisfaire un besoin de ressources complémentaires présente chez l'un ou l'autre des acteurs en jeu et une coopération, dite « communautaire », motivée par une logique identitaire qui cherche à satisfaire une identité sociale.

L'innovation est pour elle un « processus collectif et relationnel » où les « logiques de calcul et les logiques identitaires sont intimement liées<sup>39</sup> ».

Dameron nomme trois mécanismes générateurs de coopération, qui sont aussi les trois typologies de difficultés que les acteurs peuvent rencontrer dans le travail ensemble : la complémentarité - qui peut devenir interdépendance ; la finalité et les objectifs communs ; et la réciprocité - entendue comme une symétrie des engagements de chacun.

Le tableau ci-contre explicite comment ces mécanismes générateurs prennent forme selon la typologie de coopération, complémentaire ou communautaire, envisagée.

“  
L'instituant cherche en lui-même une légitimité, qui sera donc forcément remise en cause et reconstruite régulièrement. C'est là un élément qui constitue à la fois, nous dit Lyet, la richesse et la faiblesse des coopérations partenariales.  
”

“  
Les coopérations partenariales arrivent difficilement à se pérenniser et à se stabiliser, d'abord parce que cela semble être une des caractéristiques de transactions sociales avec un fort instituant et un faible institué, mais aussi parce que, souvent, ces pratiques restent confinées au sein du collectif qui les a expérimentées.  
”

<sup>37</sup> Op. cit. Lyet, 2015.

<sup>38</sup> Dameron S., La dualité du travail coopératif, Revue française de gestion, 05/5, n°158, Lavoisier, p.105-120.

<sup>39</sup> Dameron S., Processus de coopération dans l'organisation, construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet, IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, Mai 2000.

MÉCANISMES GÉNÉRATEURS	COOPÉRATION COMPLÉMENTAIRE	COOPÉRATION COMMUNAUTAIRE
Complémentarité / Interdépendance.	Complémentarité initiale des ressources détenues et division du travail en conséquence.	Division des rôles dans une relation d'interdépendance, qui repose sur l'acceptation des individus comme membres du groupe. La spécialisation est une conséquence de la coopération. L'interdépendance détermine la cohérence, la pertinence et la clarté du périmètre du collectif.
Finalité commune.	Convergence d'intérêts individuels.	Partage d'objectifs communs qui fondent l'identité du collectif.
Réciprocité/engagements.	Engagements interindividuels.	Engagements entre l'individu et le groupe.

La coopération complémentaire est issue d'une rationalité calculatoire, qui choisit la coopération comme moyen de rassembler des forces divisées. Chaque participant est nécessaire en fonction d'une ressource ou compétence qu'il détient et chacun a un intérêt individuel à coopérer.

Dans la coopération communautaire, on considère l'existence d'une vie de groupe qui construit ses propres normes collectives qui engagent les individus et les objectifs communs qui motivent la coopération. On travaille ensemble car on se sent appartenir à un groupe qui est porteur d'une identité à construire, à défendre. Dameron s'appuie sur la théorie de l'identité sociale pour expliquer comment l'individu coopère avec le groupe dont l'identité est perçue de manière favorable et avec lequel on veut s'identifier car cela correspond le mieux à son identité personnelle.

Le périmètre de ce groupe, ses frontières donc, ne sont pas définies par une rationalité liée à la nécessité d'une ressource spécifique, mais se construisent dans une dynamique d'identification qui cherche donc à accentuer les similitudes avec l'intérieur du groupe et les différences avec l'extérieur.

Ces deux formes de coopération ne sont pas antagonistes, au contraire, un collectif, notamment un collectif professionnel engagé dans des coopérations partenariales, peut passer de l'une à l'autre en fonction de son développement, des contextes, des interactions avec l'environnement et de la mise à l'épreuve des relations au sein du groupe. Un groupe peut se réunir autour d'un projet commun fort, mais le manque de symétrie dans les engagements, la définition des objectifs à atteindre ensemble ou le choix initial du périmètre du groupe peuvent se révéler inefficaces en l'amenant à choisir une forme de coopération plus rationnelle. Vice-versa un groupe réuni sur la base de la complémentarité des différents acteurs en présence, peut construire une identité collective porteuse.

## Que révèle l'expérience JeTTT sur le terrain ?

### Comité de rédaction

Après avoir regardé de près les dimensions que recouvre la notion de « co-construction », cette section s'intéresse maintenant à sa concrétisation dans les pratiques des acteurs de Jeunes en TTTans. Elle s'intéresse aux questions suivantes : Comment les acteurs terrains peuvent-ils travailler ensemble au service des jeunes, sur un même territoire ? Comment les espaces de coordination peuvent-ils engendrer de la co-construction à l'échelle locale ? À l'échelle interterritoriale ? Est-il possible concrètement de concevoir de l'action publique co-construite, impliquant les élus, les professionnels et les jeunes ?

Dans sa note méthodologique<sup>40</sup> de 2018 intitulée « Analyser la dynamique du processus de co-construction de politiques locales intégrées de jeunesse dans trois territoires bretons », le chercheur François Bissegé

<sup>40</sup> Rédigée en juin 2018, cette note servait à dresser les pistes de recherche et hypothèses à investir au cours de la recherche-action.

avait fait l'hypothèse que les processus de co-construction pouvaient s'observer à travers les dynamiques suivantes :

- ▶ la reconnaissance par les acteurs qu'il existe une pluralité des points sur la réalité ;
- ▶ l'apport des apprentissages collectifs au cours de la démarche et les changements de posture qu'ils engagent chez les acteurs ;
- ▶ les jeux de pouvoir et des régulations entre acteurs pouvant court-circuiter ou soutenir la co-construction.

Les textes qui suivent illustrent, à leur manière, ces trois processus en œuvre dans les trois territoires JeTTT. En effet, les premiers textes témoignent des tactiques et dispositifs mis en œuvre pour favoriser concrètement la co-construction entre acteurs et lever les barrières – nombreuses - qui empêchent la coordination et le partenariat. Ils témoignent de l'évolution des coordinations locales (les « Colocs ») qui ont permis - par étapes - de rendre visible la pluralité des points de vue, de constituer un socle commun de connaissances et de déjouer certains enjeux de pouvoirs entre les acteurs professionnels. Puis, au regard de ces transformations, les textes suivants témoignent des changements de pratiques des professionnels auprès des jeunes, engageant également des transformations des dispositifs, notamment au sein d'un espace jeunesse à Bain-de-Bretagne, de la Mission Locale de Lorient ou de la communauté de communes de Bretagne porte de Loire Communauté.

## À L'ÉCHELLE LOCALE COMMENT ORGANISER LES ACTIONS EN FAVEUR DES JEUNES ?

### LA RECONNAISSANCE DES IDENTITÉS INDIVIDUELLES POUR POSER LES FONDEMENTS D'UN PROJET COLLECTIF

**Eleonora Banovich**

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction du dossier sur la recherche-action de l'ouvrage.

Extrait de l'article intitulé «L'importance de la construction du collectif dans la coopération partenariale», rédigé dans le cadre de JeTTT, au printemps 2019. La version longue de celui-ci se trouve dans le dossier ressources du site [www.jetttt.org](http://www.jetttt.org)

Dans le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC), la politique jeunesse communautaire se concentrait, avant l'arrivée du projet JeTTT, autour du service « Information Jeunesse » et d'une animation jeunesse proposée dans le territoire par l'association Léo Lagrange en délégation de service public.

Dans ce territoire, le maillage des acteurs était, ou du moins semblait, peu dense. Le travail qui a été mené dans le cadre de Jeunes en TTTrans, a permis de voir émerger des acteurs non repérés, avec une organisation et des réseaux informels, mais qui ne font pas moins la vie du territoire. Le diagnostic initial de BpLC, réalisé en 2016, décrit un territoire où les acteurs associatifs sont peu nombreux, où les services sociaux présents ont une action limitée, en raison de leur statut d'antennes de services basés à Rennes, et les acteurs qui répondent aux différents besoins des jeunes sont souvent disséminés dans le territoire et peu en lien entre eux. Un des enjeux qui ressort fortement du diagnostic est effectivement le maillage territorial et la mise en réseau des différentes structures et professionnels liés à la jeunesse.

Ma première intervention à Bretagne porte de Loire Communauté s'est tenue le 20 novembre 2017. La composition du groupe d'acteurs montre dès le début une forte volonté de la part du référent local d'ouvrir le projet. Il témoigne aussi d'un fonctionnement relationnel qui se construit parfois dans l'informel. Au démarrage, trois acteurs se positionnaient de manière volontaire en tant que maîtres d'ouvrage pour le projet Jeunes en TTTrans : la collectivité référente du projet - qui recrutera aussi un chargé de mission pour la menée des actions - l'association Léo Lagrange - missionnée dans le territoire pour l'animation jeunesse - et Vallons Solidaires - une association de promotion de l'économie sociale et solidaire dans le territoire. Le groupe des maîtres d'ouvrage ne compte donc pas plus de quatre membres « de droit », dont un seulement est indépendant de la collectivité. Par un souci de qualité des échanges et du débat, ainsi que par une attention portée à la diversité dans la composition du groupe, d'autres acteurs sont invités à rejoindre le groupe dès le lancement des réunions. Si inviter d'autres acteurs extérieurs à la collectivité semble compliqué pour le service jeunesse - notamment avant d'avoir commencé un travail de construction des relations -

Le travail qui a été mené dans le cadre de Jeunes en TTTrans, a permis de voir émerger des acteurs non repérés, avec une organisation et des réseaux informels, mais qui ne font pas moins la vie du territoire.



celui-ci invite pourtant des collègues fonctionnaires d'autres services qui sont intéressés par la question de la jeunesse. C'est ainsi que, quand j'interviens, je rencontre, en plus des trois maîtres d'ouvrage, des professionnels du service communication, du service information jeunesse et du service multimédia de BpLC.

### Premier enjeu : mise en lien entre l'objet du travail commun et les acteurs autour de la table

Au sein du du groupe de BpLC, les acteurs ont des rôles moins clairement définis que sur les deux autres territoires. À Morlaix Communauté et sur les quartiers lorientais, certains acteurs sont à la fois maîtres d'ouvrage du projet JeTTT et porteurs d'actions financées par la démarche, d'autres non ; certains ont des actions en direction de la jeunesse, d'autres pas encore ou seulement de manière marginale.

L'invitation à ces premières rencontres et leur ouverture est un élément important pour comprendre ce qui va se jouer en termes de dynamiques identitaires. Le référent du projet agit ici comme un traducteur qui cherche à associer des acteurs du territoire à un réseau porteur d'innovation en matière de politique jeunesse. A partir des théories sociologiques de l'innovation proposées par les sociologues M. Callon, B. Latour et M. Akrich<sup>41</sup>, nous avons observé comment, dans une première phase, un acteur peut impulser la constitution d'un réseau en essayant de « faire prendre conscience à un certain nombre d'acteurs qu'ils sont concernés par ce problème, et que tous peuvent trouver satisfaction au travers d'une solution que les traducteurs sont en mesure de proposer<sup>42</sup> », à savoir ici, la participation à la co-construction d'une politique globale et intégrée au sein du territoire. Le premier enjeu de la constitution de ce groupe est donc la mise en lien entre l'objet du travail commun et les acteurs autour de la table.

### Deuxième enjeu de la constitution du groupe : la reconnaissance mutuelle des identités

Pour comprendre l'étape suivante de la vie du groupe, nous employons le modèle tiré de la sociologie de l'innovation, connu comme le modèle de constitution du réseau sociotechnique. Concrètement, une fois que les acteurs sont présents autour de la table, avec la représentation de leur propre intérêt et rôle vis-à-vis de la thématique traitée, il s'agira de négocier ces représentations afin d'en construire une commune, qui puisse ainsi réguler les relations entre les uns et les autres. P. Lyet désigne ces ajustements comme le début des transactions sociales en jeu dans la coopération partenariale, alors que C. Audoux et A. Gillet spécifient les défis auxquels les phases de la sociologie de la traduction confrontent les acteurs, parlent d'épreuve des identités<sup>43</sup>. Ce sont ces phases initiales qui donnent le sens au partenariat, pendant lesquels les acteurs « s'efforcent de se rendre indispensables<sup>44</sup> », mais aussi cherchent à se définir l'un l'autre. Cela veut dire faire valoir son identité, mais en lien avec l'objet commun, ce qui est, de fait, le fondement de sa propre légitimité à être assis autour de la table. Cette reconnaissance-affirmation réciproque des identités présentes est la base qui permet (ou empêche) aux acteurs de s'associer ensemble autour d'une problématique commune. Le deuxième enjeu de la constitution du groupe est donc la reconnaissance mutuelle des identités en jeu et de leur légitimité réciproque. Dans mon intervention, je proposais donc un espace pour que chaque acteur s'exprime sur soi, sa structure, son quotidien de travail et sa vision du projet Jeunes en TTTrans qui est, de manière formelle ou non, la raison d'existence du groupe en présence.

Dans les présentations des uns et des autres, certains voient le projet comme un espace pour faire ensemble dans lequel ils s'incluent sans difficulté, d'autres voient le projet comme quelque chose d'extérieur auquel ils ne savent pas bien comment participer, d'autres encore en nomment l'intérêt en termes de valeurs, mais les contraintes en termes de réalisation...

Ce premier travail nous a permis de voir que les acteurs se connaissaient encore peu et que leur lien avec l'objet commun (le projet Jeunes en TTTrans) est pluriel. Le fait que seulement une partie des acteurs présents aient été engagés comme maîtres d'ouvrage a pu provoquer des questionnements chez les acteurs qui n'en étaient pas et qui ne comprenaient donc pas très bien comment s'impliquer dans le projet et pourquoi. De plus, au-delà des statuts, il me semble que, dans la composition de ce groupe, des logiques de coopération communautaire coexistaient et étaient en tension avec des logiques de coopération complémentaire. Le service information jeunesse, le service multimédia et le service communication, pouvaient effectivement trouver une

<sup>41</sup> Callon M., Latour B., Akrich M., Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Transvalor Presses des Mines, 2006.

Goulet F., 2008. L'innovation par retrait : reconfiguration des collectifs sociotechniques et

<sup>42</sup> Rédigée en juin 2018, cette note servait à dresser les pistes de recherche et hypothèses à investir au cours de la recherche-action.

<sup>43</sup> Audoux C. et Gillet A., « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction », Revue Interventions économiques [En ligne], 43 | 2011.

<sup>44</sup> Ibid.

“

Le fait que seulement une partie des acteurs présents aient été engagés comme maîtres d'ouvrage a pu provoquer des questionnements chez les acteurs qui n'en étaient pas et qui ne comprenaient donc pas très bien comment s'impliquer dans le projet et pourquoi.

”

légitimité à être autour de la table dans une logique de complémentarité de compétences autour de la jeunesse. Toutefois le discours porté autour du projet Jeunes en TTTTrans, relevait d'avantage d'une envie explicite de construire une coopération de type communautaire<sup>45</sup> autour de valeurs fortes et de la construction de relations entre acteurs du projet. Pour d'autres membres du groupe, rentrés plus par adhésion aux valeurs portées par Jeunes en TTTTrans, et donc avec une représentation d'un espace de coopération de type communautaire, c'est le cadre formel du projet, qui est porteur de contraintes et d'engagements, qui a pu questionner. La division des rôles, en coopération communautaire, se fait sur la base de l'interdépendance et non pas sur une complémentarité des compétences (et des ressources) des uns et des autres. Or, dans une situation où les acteurs se connaissent peu et connaissent peu leurs réalités de travail, leurs compétences, décréter une interdépendance et un engagement mutuel de type communautaire peut être vécu comme une imposition qui ne tient pas compte des identités et des réalités de chacun.

Fabrice Dhume nous rappelle comment la connaissance des autres, la reconnaissance de leur légitimité et de leur spécificité est un des enjeux clé de tout partenariat. Il s'agit bien de faire de l'espace à cette altérité qui fonde le besoin de partenariat et qui est nécessaire à la construction d'un commun reposant sur une véritable confrontation d'identités différentes. Dans les conditions que Dhume<sup>46</sup> considère comme préalables à l'engagement dans un partenariat, nous soulignons l'affirmation et la clarification de l'identité individuelle de chaque acteur, ce qui permet lors de la construction d'un cadre collectif de dépasser l'altérité et clarifier les différences. Dans un groupe où l'on évoque une représentation d'une coopération de type communautaire comme horizon du faire ensemble, l'enjeu de la prise en compte et de la reconnaissance des identités individuelles est fondamental. S. Dameron, quant à elle, nous rappelle en effet que dans la coopération de type communautaire, la relation d'interdépendance qui permet l'engagement mutuel repose sur l'acceptation des individus, et donc de leurs différences, en tant que membres du groupe.

#### Vers la naissance de l'identité « Coloc »

“

À ce moment-là, nous étions dans le cadre de ce que P. Lyet appellerait une « transaction sociale primaire » qui permet une élaboration de sens à laquelle chacun est associé et une construction identitaire dans laquelle chacun est engagé.

”

Pendant ce premier temps de travail avec le groupe des acteurs de Bretagne porte de Loire Communauté, l'appropriation de la définition de partenariat de F. Dhume, ainsi que les conditions préalables en termes de reconnaissance réciproque, a permis d'analyser les sources d'incompréhension entre les acteurs et de souligner l'importance des temps d'interconnaissance. Quand je suis retournée dans le territoire le 31 mai 2018 - donc six mois après la rencontre précédente - le groupe avait accueilli de nouveaux membres, notamment des animateurs de Léo Lagrange et des agents d'autres services de la collectivité (sport et culture).

Malgré l'absence de certains acteurs, nous avons pu travailler sur les objectifs communs du groupe, ainsi que sur les motivations qui amenaient chacun à y participer, afin de pouvoir en définir les fonctions internes. Les acteurs avaient déjà commencé à agir ensemble dans différents espaces, les enjeux d'interconnaissance et de reconnaissance réciproque étant donc moins prioritaires. L'enjeu du moment était plus la construction d'une identité et d'un sens commun au sein de ce collectif. À ce moment-là, nous étions dans le cadre de ce que P. Lyet appellerait une « transaction sociale primaire » qui permet « une élaboration de sens à laquelle chacun est associé et une construction identitaire dans laquelle chacun est engagé »<sup>47</sup>. Pour cette raison j'ai proposé au groupe de travailler d'abord sur les finalités communes qu'ils voulaient avoir vis-à-vis du territoire, afin d'échanger autour de la question « pourquoi coopérer ? ». Puis, nous avons questionné le type de relations internes souhaitées par acteur, afin d'explicitier les engagements mutuels et les intérêts individuels à participer au groupe, pour qu'ils commencent à constituer la base d'un cadre de fonctionnement collectif. Nous nous sommes appuyés sur les travaux de F. Dhume qui propose une typologie des relations de coopération entre structure : 1) le réseau, quand on collabore pour pouvoir passer le relais à d'autres acteurs avec d'autres compétences spécifiques ; 2) le travail en interinstitutionnalité, où la collaboration est motivée par le besoin d'échanger autour d'un problème interne à sa propre organisation, c'est-à-dire par un besoin d'échange entre pairs ; 3) le partenariat, où l'on cherche à construire un nouveau cadre pour agir ensemble en dehors des

<sup>45</sup> Dameron S., Processus de coopération dans l'organisation, construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, Mai 2000.

<sup>46</sup> Dhume F., Du travail social au travail ensemble, le partenariat dans le champ des politiques sociales, Editions ASH, 2001.

<sup>47</sup> Lyet P., La coopération partenariale : une institution incertaine. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles. 2015 : " Coopérer ? ", Jun 2015, Paris.

institutions existantes, en tant qu'acteur collectif<sup>48</sup>.

Au cours du débat qui a animé le groupe, si toutes les motivations à coopérer étaient existantes, le besoin d'échange entre pairs était peut-être la motivation la plus évoquée.

En définitive, un acteur présent autour de la table a proposé de voir dans la vie de leur groupe une évolution en trois temps. Quand les acteurs ont commencé à coopérer, le premier réflexe était de solliciter les autres pour pouvoir passer le relais ; puis des relations de confiance ont commencé à faire émerger des besoins d'échange entre pairs plus poussés et des envies de réflexion commune. Finalement, cette dynamique pourrait faire émerger un véritable projet collectif, porté par une identité collective et une mission vis-à-vis de l'extérieur. Au moment où j'écris cet article, en ce printemps 2019, le groupe a réussi à définir ses fonctions, ses objectifs, ses membres et s'est trouvé un nouveau nom, signe fort d'existence d'une identité collective : la « Coloc ».

“

Des relations de confiance ont commencé à faire émerger des besoins d'échange entre pairs plus poussés et des envies de réflexion commune.

”

## LA COLOC À BRETAGNE PORTE DE LOIRE COMMUNAUTÉ : NAISSANCE ET VIE DE D'UNE COORDINATION LOCALE

### Matthieu Rault

Matthieu Rault était chargé de mission Jeunes en TTrans pour le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC). Il était maître d'ouvrage, assurant le lien entre les acteurs du territoire et réalisant l'animation de la coordination locale.

Le projet Jeunes en TTrans a débuté en janvier 2016. Jusqu'alors la politique jeunesse à Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC) reposait en grande partie sur les actions de deux secteurs d'intervention : l'information jeunesse animé par le PIJ ( Point Information Jeunesse) et l'animation jeunesse coordonnée par la fédération Léo Lagrange en marché public avec la communauté de communes, depuis 2008. L'objectif de la politique intégrée de jeunesse - raison d'être du projet Jeunes en TTrans - a transformé cette configuration. Un des principaux changements a été de faire émerger un espace réflexif composé d'acteurs intervenants en direction des jeunes du territoire. Ce que nous appelons aujourd'hui « La Coloc ». Cette volonté de coopérer sur les questions de jeunesse n'est pas nouvelle, car elle s'inscrit dans une continuité de dispositifs publics (les Contrats Éducatif Locaux par exemple), mais la méthodologie employée peut, à certains égards, s'en différencier. Voici une présentation succincte de sa composition (fonction, rôle, méthode) et des grandes étapes de construction.

Nous avons choisi le nom de Coloc. Dans une « Coloc » (Colocation), les différences ne sont pas reniées, mais des principes communs existent. Ils permettent de vivre ensemble, de construire du commun. Le terme nous semblait approprié à notre volonté partagée d'agir collectivement dans le respect des identités individuelles. Pour résumer, la Coloc est vue comme un espace de coordination locale regroupant des acteurs sur les questions de jeunesse dans le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté. Il s'agit pour ses membres de répondre collectivement aux enjeux que pose la participation des jeunes. À ce titre, plusieurs fonctions et exercices s'entremêlent au gré des envies et actualités des membres : procéder à de l'analyse de pratiques, réfléchir à la création d'un observatoire de la jeunesse permettant le recueil de données, vivre ensemble des temps d'accompagnement et plonger dans des expérimentations communes. C'est un groupe ouvert, composé d'agents de la collectivité, mais aussi de représentants de la fédération Léo Lagrange et d'associations locales.

En somme, la construction de la Coloc peut être présentée en 4 étapes majeures, présentées ci-dessous.



Temps public BpLC étape de construction de la Coloc (2018)



### 2017: Mobilisation d'acteurs et lancement de réflexions collectives sur les questions de jeunesse

Au lancement des actions Jeunes en TTrans, un groupe composé des porteurs de projets a été initié avec les maîtres d'ouvrage (Léo Lagrange, Vallons solidaire et BpLC) et de l'équipe EHESP. Circonscrit à un nombre limité de professionnels, nous souhaitions proposer à d'autres de rejoindre la démarche et de s'inscrire durablement au sein d'un collectif local lié au projet Jeunes en TTrans. Cette période s'est traduite par des échanges individuels, ainsi que des rencontres collectives. En premier lieu, des discussions se sont tenues avec des acteurs non intégrés dans le groupe des maîtres d'ouvrage, bien que la plupart faisaient partie des organisations représentées dans le projet. Sans présenter un cadre formel d'organisation (ce qui n'a pas empêché un questionnement suivi sur ses intérêts, besoins et objectifs), ce groupe arrivait à débattre sur la politique jeunesse dans le territoire. L'idée alors était d'infuser la thématique en question tout en

<sup>48</sup> Op. cit. Dhume, 2001.

“

Grâce aux interrogations et apports réflexifs, ces temps ont été un tremplin pour construire notre mode de fonctionnement.

”



recueillant les avis. Ces temps ont permis à certains professionnels de rejoindre le groupe. En outre des temps collectifs animés par des intervenants extérieurs (Eleonora Banovich, par exemple), ces regroupements de la Coloc nous ont amenés à caractériser notre fonctionnement de réseau et à projeter des objectifs communs. Grâce aux interrogations et apports réflexifs, ces temps ont été un tremplin pour construire notre mode de fonctionnement.

#### Début 2018 : Constitution du collectif Coloc

Cette deuxième étape correspond à la création du collectif Coloc (Coordination locale de jeunesse). Ses contours ont été composés durant deux temps collectifs animés, en suivant différentes étapes inhérentes à la formation d'un groupe ; recherche d'enjeux et d'objectifs communs, réflexions sur les fonctions, échanges sur les places et rôles de chacun. Les méthodes utilisées, issues de l'éducation populaire, semblaient apporter un souffle nouveau dans les relations entre participants. La forme pédagogique a trouvé une importance que nous avons inscrit comme une composante inhérente au groupe. Différentes des réunions institutionnelles, les Coloc représentent une soupape qui permettent des réflexions de fond. C'est un espace qui permet de mettre un pied dans la réalité de la collectivité et l'autre dans celle de la société civile, car ces membres ne sont pas tous agents de collectivités. Assurément, ces deux journées de la première moitié de l'année 2018 ont participé à structurer le collectif, permettant à chacun d'y voir un intérêt. Néanmoins, les besoins d'action et d'intégration d'autres acteurs étaient régulièrement exprimés. Ce qui nous emmène à la troisième étape.

“

C'est un espace qui permet de mettre un pied dans la réalité de la collectivité et l'autre dans celle de la société civile, car ces membres ne sont pas tous agents de collectivités.

”

#### Fin 2018: Un évènement Coloc dans une période d'adaptation des actions Jeunes en TTTrans

La deuxième moitié de l'année 2018 a été une période charnière pour le projet Jeunes en TTTrans. Nous pouvions procéder à une adaptation du projet. Cela impliquait la possibilité d'intégrer de nouveaux maîtres d'ouvrages, de réaliser des ajustements budgétaires ou de modifier certaines actions. C'est aussi la période que nous avons choisi pour impliquer davantage la Coloc dans l'action. Accompagnés par la coopérative Rhizome (qui accompagne le changement au sein des organisations pour améliorer la coopération et la participation) nous avons construit un temps fort à l'Espace Jeunes de Crevin, une commune du territoire. Lors de ce rassemblement, nous avons présenté collectivement les actions Jeunes en TTTrans aux partenaires locaux. La méthode d'animation et le fait de donner une place importante aux membres de la Coloc a accéléré la dynamique collective et permis à certains de mieux comprendre les enjeux stratégiques. Cette mise en mouvement du collectif, qui a impliqué la responsabilisation individuelle de ses membres, nous a montré l'importance de soutenir les acteurs dans leur sentiment de légitimité à participer à une coordination partagée. Dès lors, nous avons davantage l'impression d'appartenir à un groupe portant des objectifs politiques communs.

“

La méthode d'animation et le fait de donner une place importante aux membres de la Coloc a accéléré la dynamique collective et permis à certains de mieux comprendre les enjeux stratégiques.

”



#### Moitié 2019 à 2020 : la validation d'objectifs pour la politique jeunesse communautaire et portage auprès des élus

En accord avec les membres de la Coloc, Franck Rubaud (réfèrent du projet jeunes en TTTrans à BpLC) et moi-même (Chargé de mission Jeunes en TTTrans) avons sollicité un accompagnement de la structure La Trame pour l'écriture du projet jeunesse communautaire, à partir des actions menées. Après avoir construit une première version de l'écrit, nous avons organisé une journée de travail avec les membres de la Coloc.

Ces derniers devaient valider les objectifs et actions présentées permettant alors de s'assurer d'un portage politique commun.

Après avoir validé les objectifs de la politique de jeunesse, incluant la continuité d'espaces réflexifs et de coordination tels que la Coloc, les membres se sont questionnés sur leur rôle de portage auprès des élus locaux. A ce titre, nous avons initié la réalisation d'un plaidoyer qui s'est transformé en projet de formation des élus. Cette démarche a également été accompagnée par La Trame. L'idée était de présenter la démarche de politique jeunesse pour l'inscrire dans le temps et faire valider un projet qui tienne compte des leçons de Jeunes en TTrans.



“

À ce titre, nous avons initié la réalisation d'un plaidoyer qui s'est transformé en projet de formation des élus.

”

#### Et maintenant ?

#### Réflexions sur cet espace de coordination atypique

À ce jour, le projet Jeunes en TTrans n'est pas terminé. Nous continuons à travailler le portage du projet de politique jeunesse auprès des élus. Cependant il me semble qu'un certain nombre d'éléments qui ont structuré la démarche d'accompagnement de la Coloc doivent être soulignés. En premier lieu, l'accompagnement à la réflexion, à la conscientisation des problématiques me semble importante.

C'est par les discussions et échanges sur les intérêts d'agir ensemble avec le public jeune, ainsi que la relation personnelle

tissée, que les personnes ont eu envie de s'engager. Ensuite, la composition du groupe est importante. Impliquer des agents de la collectivité au même titre que des associations et construire un discours commun auprès des élus locaux n'est pas une habitude dans l'action publique. Le caractère hybride de cette méthode peut en gêner certains dans un premier temps, mais participe en contrepartie à décloisonner les pratiques. Enfin, il me semble que l'animation du collectif a joué un rôle important dans la montée en puissance du groupe. Organiser des réunions participatives et ludiques, installer un climat de confiance et légitimer chacun dans son individualité, autoriser les allers-retours dans le collectif, s'autoriser à expérimenter, faire intervenir des acteurs tiers pour nous aider et nous accompagner... Autant d'éléments qui font de la Coloc un espace à part. Mais que deviendra-t-il après Jeunes en TTrans ? Doit-il continuer ? Évoluer ? Des pistes d'évolution doivent certainement être pensées. Le groupe est prêt à y réfléchir et à être impliqué dans de nouvelles actions !

“

Impliquer des agents de la collectivité au même titre que des associations et construire un discours commun auprès des élus locaux n'est pas une habitude dans l'action publique. Le caractère hybride de cette méthode peut en gêner certains dans un premier temps, mais participe en contrepartie à décloisonner les pratiques.

”

### LA COLOC À MORLAIX COMMUNAUTÉ (1/2) :

### UNE MODALITÉ INNOVANTE DES POLITIQUES DE JEUNESSE

#### Soaz Le Roux

#### Laurence Davoust Lamour

Soaz Le Roux est coordinatrice jeunesse de Morlaix communauté. Ayant participé à la fondation de Jeunes en TTrans, elle est référente du projet sur le territoire de Morlaix communauté et maître d'ouvrage. Elle assure l'animation de la coordination locale.

Laurence Davoust Lamour, est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie) équipe d'accueil-EA 3149). Responsable du Réseau SOCIOSCOPE. Chargée de l'évaluation chemin faisant du projet. Elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

Article rédigé pour les Cahiers de l'Action de septembre 2019, n°54 de l'INJEP, intitulé « Politiques intégrées de jeunesse: une action publique renouvelée ? ».

#### L'appartenance territoriale collective et la communauté d'intérêts

Le développement de postes ou d'instances de coordination est visible depuis les années 1990... Une démultiplication qui pourrait laisser penser que la coordination résoudrait tous nos maux, qu'elle serait

un remède à la sectorisation des politiques publiques, au cloisonnement des services, un traitement à la difficulté de travailler ensemble...

Tout se dit et s'écrit comme si la coordination était chose évidente et admise par tous, politiques, institutionnels, professionnels... Or, il est intéressant de vérifier si, finalement, on en retire ce qu'on en espérait, à savoir de la transversalité, de la cohérence, de la complémentarité... et tout compte fait, des réponses optimisées en direction d'une population donnée.

On assiste aujourd'hui non seulement à une complexification des préoccupations sociales de la jeunesse, mais parallèlement, à une sectorisation accrue du traitement politique des questions qui concernent les jeunes : éducation, santé, transport, emploi, logement... Ce double mouvement explique en partie l'émergence forte d'instances de coordination, qui, hélas, ne peuvent coordonner que le grain qu'on leur donne à moudre !

L'article qui suit se penche sur la façon dont *Morlaix communauté*<sup>49</sup> a pensé la fonction de la coordination jeunesse sur son territoire.

#### L'expérimentation de Morlaix communauté

À Morlaix communauté, la coordination jeunesse vise à faciliter les liens entre les personnes intéressées par un même sujet : les jeunes habitants, les professionnels, les élus, etc. Elle accompagne les communes, les structures (centres sociaux, associations locales, collèges, lycées, etc.) à la mise en œuvre de projets et d'actions adaptées aux besoins des jeunes. Pour ce faire, un travail préalable de recensement des attentes, des perceptions ou préoccupations, un repérage des envies, est nécessaire. Il permet de développer des actions dont l'objectif est de réduire les inégalités entre les communes et entre les habitants. La coordination propose des espaces de réflexion, de concertation, des démarches collectives.

La politique de jeunesse n'est pas une compétence de la collectivité, seule la coordination est mise en œuvre. Les actions concrètes sont réalisées par les communes et les acteurs jeunesse du territoire. La coordination permet de sensibiliser et d'informer les élus pour guider les choix politiques et aider à la prise des décisions.

La recherche-action « Jeunes en TTTrans » a permis à Morlaix Communauté de développer cette coordination en la partageant avec les *partenaires porteurs*<sup>50</sup> des différents axes de la démarche : mission locale, maison des jeunes et de la culture/point information jeunesse (MJC/PIJ), Centre PEP 53 Kavel, RESAM, point d'accueil et d'écoute jeunes (PAEJ), ville de Morlaix. Cette coordination partagée a vu le jour pour permettre une nouvelle dynamique locale, plus de complémentarité, de transversalité, plus de cohérence, et surtout plus de lisibilité des dispositifs existants pour les jeunes dans le territoire.

La coordination partagée est effective depuis le début de l'année 2017. À ce jour, elle se traduit par :

- ▶ des rencontres régulières de concertation. Il s'agit, avec les maîtres d'ouvrage, de faire le point sur l'avancée du plan d'actions mis en œuvre et de penser les complémentarités et les coopérations potentielles
- ▶ des formations collectives sur la participation des jeunes, sur les modalités d'accompagnement, sur les démarches de co-construction...
- ▶ l'accueil de jeunes en stage et en service civique pour contribuer aux diagnostics et à l'inventaire des politiques menées en direction des jeunes, en interne de Morlaix Communauté
- ▶ des reportages radio, vidéo, et des questionnaires pour recueillir la parole des jeunes concernés par les actions, et être au plus près de leurs besoins
- ▶ des actions de terrain, menées collectivement par des partenaires divers
- ▶ des participations à des temps forts, départementaux et régionaux, en présence des jeunes concernés
- ▶ une valorisation des « projets jeunes », en lien notamment avec leurs pratiques culturelles, la culture étant pensée en transversalité sur toutes les actions de Jeunes en TTTrans.

La recherche-action « Jeunes en TTTrans » part du postulat suivant : « La mise en œuvre de démarches de politique de jeunesse intégrée dans les territoires constitue la meilleure réponse possible aux difficultés multidimensionnelles que rencontrent aujourd'hui les jeunes dans leur transition vers l'âge adulte et représente le moyen le plus sûr pour sécuriser et accompagner les parcours et ainsi permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi de manière durable et, au-delà, de garantir leur accès à la citoyenneté sociale.<sup>51</sup> »

<sup>49</sup> *Morlaix communauté est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre créé en 2000. Composé de 27 communes depuis 2016, il compte plus de 64 000 habitants, dont 22 % de moins de 20 ans.*

<sup>50</sup> Morlaix communauté est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre créé en 2000. Composé de 27 communes depuis 2016, il compte plus de 64 000 habitants, dont 22 % de moins de 20 ans.

<sup>51</sup> Extrait de la réponse de l'équipe « Jeunes en TTTrans » à l'appel à projet du Commissariat général à l'investissement (CGI), chargé de mettre en œuvre les programmes d'investissement d'avenir (PIA) jeunesse.

«  
La coordination permet de sensibiliser  
et d'informer les élus pour guider  
les choix politiques et aider  
à la prise des décisions.  
»

Programme ambitieux certes, mais qui est sous-tendu par des postures, politiques et professionnelles, qui permettent réellement une transversalité et un décloisonnement sans lesquels il est vain de vouloir mettre en œuvre des instances de coordination. L'expérimentation de Morlaix Communauté, qui tente, via une coordination partagée, de repenser la gouvernance technique de l'offre jeunesse d'un territoire, semble constituer un levier potentiel à la transformation des politiques vers davantage de transversalité.

### Coordination, coopération, complémentarités... de quoi parle-t-on ?

Il importe, dans un premier temps, de revenir sur le sens même des termes. « Co-ordonner », c'est ordonner ensemble, c'est mettre dans l'ordre, ranger... Mais pour donner une certaine configuration aux choses, il faut un contenu ! Dans la définition même de la coordination, ce n'est pas le coordonnateur qui crée le contenu, mais c'est lui qui agence les éléments dont il s'est emparé ou dont il a connaissance.

La différence est essentielle car elle suppose que pour coordonner, le préalable est de coopérer. La coopération signifie bien opérer ensemble, agir collectivement.

Les occasions qui m'ont été données d'observer – et ce n'est nullement un jugement de valeur – des instances et des fonctionnements de coordinations jeunesse, m'autorisent à avancer que les modalités de coopération n'ont pas toujours été pensées en amont.

Comment assumer une coordination jeunesse sur des territoires qui ne favorisent pas l'action collective ? Comment construire une réponse pertinente aux besoins des jeunes si les offres sectorielles qui doivent être « ordonnées » – je reprends la posture étymologique – sont elles-mêmes non complémentaires, voire antinomiques ? « On ne peut pas construire un puzzle lorsque les pièces à disposition sont illogiques entre elles !<sup>52</sup> » Cette question relève des conditions qui font de la coordination une réelle valeur ajoutée pour un territoire : qu'est-ce qui donne du sens à une coordination jeunesse ? L'homogénéité d'un territoire dont on sait bien qu'elle n'est jamais absolue sur tous les plans ? Les besoins économiques et/ou de rationalisation ? Les besoins pédagogique de mutualisation ?... La réponse est foncièrement politique et dépend donc avant tout du projet porté sur chaque territoire... À Morlaix Communauté, indéniablement, c'est la question du sens politique partagé qui conduit les acteurs à décider et agir ensemble.

### Des préalables nécessaires à la capacité de coopérer...

Les professionnels du champ de la jeunesse du territoire morlaisien se connaissent et certains d'entre eux avaient déjà collaboré : « les personnalités qui ont créé les principales structures du territoire sont restées longtemps à travailler ensemble » (Entretien d'un maître d'ouvrage JeTTT). La coopération entre acteurs apparaît comme un préalable à toute pratique professionnelle concertée : « Il y a une culture ici du réseau du partenariat » (Entretien d'un acteur jeunesse, extérieur à JeTTT). D'une part, [cette coopération constitue] un levier de reconnaissance et de légitimité dans un territoire où évolue une multiplicité d'acteurs : « travailler ensemble sur le territoire, c'est presque une obligation culturelle si on ne veut pas rentrer en concurrence avec les autres structures » (Entretien d'un acteur jeunesse, extérieur à JeTTT) ; d'autre part, [elle relève] d'une modalité de travail permettant de s'adapter aux évolutions des politiques publiques : « C'est une obligation si on veut avoir du sens auprès des habitants face au resserrement des financements » (Entretien d'un acteur jeunesse, extérieur à JeTTT).<sup>53</sup>

Dans la recherche Jeunes en TTTrans, le travail en réseau a d'emblée été pensé comme un levier pertinent d'optimisation des transversalités. Lorsqu'on les interroge sur la nature et sur le fonctionnement des réseaux mobilisés dans le cadre de JeTTT, les maîtres d'ouvrage répondent de façon différenciée : la variable « territoire » a incontestablement un effet. Dans le territoire morlaisien en effet, le travail en réseau constitue une modalité mise en œuvre de longue date. Dans les deux autres territoires concernés par la démarche – Lorient et Bretagne porte de Loire Communauté – les partenariats ne constituent pas, au démarrage de JeTTT, des habitudes de travail, même si, sur le quartier de Kervénanec, à Lorient, un travail important de mise en relation partenariale est amorcé via une coordination jeunesse de quartier. En outre, là où les habitudes sont prises, le travail en réseau est perçu comme une évidence, alors qu'ailleurs, il passe inévitablement par une phase essentielle d'interconnaissance.

Ce préalable de l'interconnaissance prend du temps, de l'échange, de l'explicitation... Il ne peut être pensé comme une phase « productive » de la mise en œuvre d'une politique territoriale de jeunesse. Mais

<sup>52</sup> Propos relevés dans : « La coordination : une modalité d'action au service de politiques jeunesse concertées. Trois questions à... Laurence Davoust Lamour, docteure en sociologie » - conseil départemental du Finistère, avril 2017.

<sup>53</sup> Extrait du rapport d'évaluation de la coordination partagée, menée par des étudiants du Master 2 ENJEU, de l'EHESP de Rennes - Laurine Armingeat, Marie-Aurélien Belle, Justine Boiral, Nathalie Bouhaddi-Liger, Pauline Cohergne, Eloi Cordier, Johana Medevielle et Chloé Paugam, étudiants en master 2 « Enfance, jeunesse, politiques et accompagnement » à l'EHESP.

“

Ce préalable de l'interconnaissance ne se décrète pas : il suppose des modalités de rencontres qui permettent de dire son identité et de se mettre à l'écoute de celle des autres.

”

il représente, à n'en pas douter, un point de passage obligé à la mise en œuvre opérationnelle d'une coordination partagée qui a du sens et du pouvoir d'agir. L'interconnaissance ne se décrète pas : elle suppose des modalités de rencontres qui permettent de dire son identité et de se mettre à l'écoute de celle des autres. La régularité des rencontres à Morlaix Communauté et les méthodes pédagogiques mobilisées lors de ces temps de travail constituent des leviers pertinents : la présentation des projets au sein de ce collectif appelle toujours le questionnement croisé des acteurs en présence ; la mise en débat est permanente ; les temps de présence sur le terrain sont partagés... Autant de moments qui permettent un croisement permanent des regards.

#### Des rôles et des postures à identifier...

L'investissement des maîtres d'ouvrage semble hétérogène dans la coordination partagée. Les différences d'implication sont perceptibles par les acteurs internes : « Des acteurs jouent le jeu, ils sont apparemment très accaparés par les projets JeTTT. Certains jouent moins le jeu que d'autres » (Entretien d'un maître d'ouvrage JeTTT). L'implication différenciée des acteurs peut être expliquée par le degré d'appropriation de la démarche globale : des acteurs qui adhèrent à la démarche Jeunes en TTTrans seront plus enclins à s'investir. En effet, la mise en œuvre d'une coordination partagée implique une coopération, et de ce fait un engagement libre et mutuel. Cependant, cet engagement est souvent lié aux individualités des professionnels. Ainsi, un des freins au partage d'une culture commune serait le turn-over des professionnels au sein des structures qui ont accepté de porter les actions. La coordination partagée peut être perçue par le nouveau professionnel entrant comme une injonction externe : « Certains maîtres d'ouvrages n'arrivent pas à se sentir complémentaires des autres » (Entretien d'un maître d'ouvrage JeTTT). Dès lors, ceux-là n'intègrent pas le sens de la démarche collective et la pérennité de la coordination partagée est questionnée <sup>54</sup>.

Il va sans dire que la coordination partagée doit représenter une valeur ajoutée par rapport à la simple juxtaposition des politiques locales et/ou sectorielles. Mais celle-ci doit être identifiée, nommée, appropriée par l'ensemble des acteurs. Que cherche-t-on, via la coordination jeunesse ?

- ▶ Un travail sur les modalités et les valeurs d'accompagnement des jeunes en promouvant des postures professionnelles homogènes, articulées, cohérentes : si Morlaix Communauté porte de longue date un projet politique formalisé et validé de façon concertée, il n'en reste pas moins que la question des postures professionnelles relevait auparavant des structures – associatives et municipales – en présence sur le territoire. La coordination partagée donne l'occasion à ses membres de discuter la nature des accompagnements au regard des besoins repérés chez les jeunes. Il ne s'agit pas ici d'uniformiser les postures, mais bien de les mettre en cohérence, de les rendre « compatibles » les unes avec les autres. Ce travail transversal sur les modalités d'accompagnement prend, à Morlaix Communauté, diverses formes : une session de formation collective a été proposée aux membres de la coordination partagée sur ce thème spécifique : « De l'accompagnement de proximité à l'accompagnement distancié » (L. Davoust Lamour – EHESP/Socioscope 2017). Dans le cadre de la recherche-action TTTrans, un regard évaluatif spécifique est également porté sur ce que produit l'accompagnement des jeunes là où il est pensé de façon innovante.
- ▶ La constitution de passerelles systématiques entre toutes les propositions et tous les dispositifs existants pour permettre de présenter une offre d'accompagnement complète aux jeunes, qui puisse favoriser leurs parcours et la continuité de ceux-ci. Ici encore, l'offre préexistait sur Morlaix Communauté. Jeunes en TTTrans « ne part pas de rien » ... Toutefois, les passerelles dont il est question évitent la juxtaposition au profit d'un co-portage. À titre d'exemple, la présence de l'éducatrice en charge du **PAEJ** <sup>55</sup> lors des temps de rencontre, le vendredi soir, entre des jeunes et un animateur jeunesse **du centre Keravel** <sup>56</sup>, montre comment l'imbrication des structures dans les propositions d'accompagnement des jeunes augmente la palette des possibles sur les espaces investis.
- ▶ L'harmonisation des objectifs poursuivis par l'ensemble des acteurs publics, privés et associatifs en termes d'accompagnement des jeunes. Cet objectif oblige les acteurs membres de la coordination partagée à se mettre systématiquement en veille pour actualiser le diagnostic qu'ils ont de leur territoire. Les objectifs initiaux ont été dictés par le diagnostic posé au démarrage de la recherche Jeunes en TTTrans.

<sup>54</sup> Extrait du rapport d'évaluation de la coordination partagée, menée par des étudiants du Master 2 ENJEU, de l'EHESP de Rennes - Laurine Armingeat, Marie-Aurélié Belle, Justine Boiral, Nathalie Bouhaddi-Liger, Pauline Cohergne, Eloi Cordier, Johana Medevielle et Chloé Paugam, étudiants en master 2 « Enfance, jeunesse, politiques et accompagnement » à l'EHESP.

<sup>55</sup> *Dépendant de l'association SESAME, le Service éducatif de soutien et d'accompagnement mutuels.*

<sup>56</sup> *Document de travail élaboré en référence au projet Jeunes en TTTrans (Transformation, Transition, Transversalité), porté par la Chaire jeunesse de l'EHESP de Bretagne.*



Trois axes étaient identifiés comme prioritaires : la question du soutien à l'autonomie des jeunes, la consolidation des réseaux d'acteurs jeunesse, et la réflexion sur les postures d'accompagnement. Toutefois, ces objectifs méritent d'être perpétuellement mis en perspective avec les besoins des jeunes en présence. Pour ce faire, l'instance de coordination partagée joue un rôle d'observateur privilégié du terrain.

- La simplification administrative afin que l'offre soit plus lisible et accessible, pour éviter les doublons et le non-recours<sup>57</sup>. Cette finalité est exprimée de façon récurrente dans les expérimentations visant à rendre plus transversales les offres et les politiques publiques. En outre, il est impossible, à ce jour, à mi-parcours de la recherche-action Jeunes en TTTrans, de porter un quelconque regard évaluatif sur ce point, tant les transformations de nature administrative prennent du temps. Toutefois, les rencontres régulières entre partenaires et les conventionnements de collectivités s'engageant à suivre ensemble les projets jeunesse du territoire laissent augurer des évolutions sensibles de ce point de vue.

### Le soutien politique, un préalable à l'engagement des acteurs...ou inversement ?

La réflexion à conduire sur ce qu'est la coordination ne pourrait être complète si l'on ne s'intéressait pas prioritairement aux acteurs. Le questionnement central peut alors se résumer de la façon suivante : la coordination jeunesse, lorsqu'elle est partagée, concertée, donne-t-elle du sens au politique ou, au contraire, ne peut-elle s'inscrire que dans un cadre politique qui sait déjà coopérer ?

L'instance de coordination partagée qui nous a servi de base de réflexion ici – coordination jeunesse en ce qui nous concerne, mais probablement aurions-nous pu prendre également nos exemples dans d'autres champs – a vocation à bouger un certain nombre de lignes. Il revient aux acteurs jeunesse, et principalement aux élus soucieux de ces questions, d'interroger la nature de ces lignes. En d'autres termes, que cherche-t-on à transformer via une coordination jeunesse partagée ?

S'agit-il de travailler sur des valeurs éducatives partagées, et si oui, comment amorce-t-on le débat nécessaire sur ces valeurs ? S'agit-il de construire des passerelles entre les dispositifs et les offres auquel cas, ne risque-t-on pas l'uniformisation de l'offre ? Ne peut-on pas poser également l'hypothèse – simple, mais ô combien difficile à mettre en œuvre si l'on en croit les tentatives avortées – de la simplification des parcours de jeunes, y compris administrativement, ou de l'harmonisation des postures d'accompagnements de ces parcours ? L'éternel débat entre ce qui empêche la transversalité et la réelle complémentarité de l'éducation informelle, de l'éducation spécialisée et de l'éducation nationale illustre parfaitement ce fait. L'accueil et l'accompagnement des mêmes individus ne suppose pas, d'emblée, une volonté et une capacité des professionnels et des institutions à partager et à harmoniser leurs approches...

Les hypothèses sont nombreuses et les choix politiques divers dans le domaine qui nous anime. Sans doute dépendent-ils en premier lieu de la façon dont chaque territoire s'est organisé et des modalités de coopération dont il s'est doté... mais assurément, la posture des élus locaux est essentielle. En effet, avant même de penser les projets et actions en termes de coordination et de coopération, il importe d'affirmer la nécessité d'une politique de jeunesse dans un territoire. Morlaix communauté, sur laquelle nous nous sommes appuyés ici, a formalisé ce choix depuis plus de dix ans. Les élus, soutenus par les professionnels, ont tenu à verbaliser puis à écrire leur projet politique en direction des jeunes du territoire : les axes forts ont été identifiés, le cap a été donné, le sens identifié... Sans cette volonté première, sans ce portage politique fort, aucune politique, si transversale soit-elle, ne peut s'ancrer de façon durable.

“

Avant même de penser les projets et actions en termes de coordination et de coopération, il importe d'affirmer la nécessité d'une politique de jeunesse dans un territoire.

<sup>57</sup> Document de travail élaboré en référence au projet Jeunes en TTTrans (Transformation, Transition, Transversalité), porté par la Chaire jeunesse de l'EHESP de Bretagne

**LA COLOC DE MORLAIX COMMUNAUTÉ (2/2) : DE LA RECONNAISSANCE DES POINTS DE VUE PLURIELS À L'EXPÉRIMENTATION COLLECTIVE**

**Soaz Le Roux**

Extraits d'entretien de Soaz Le Roux, réalisé par Valérie Hamdi

Soaz Le Roux est coordinatrice jeunesse de Morlaix communauté. Ayant participé à la fondation de Jeunes en TTTrans, elle est référente du projet sur le territoire de Morlaix communauté et maître d'ouvrage. Elle assure l'animation de la coordination locale.

**Valérie H. :** « Est-ce que tu peux nous expliquer ce que la Coloc a changé dans vos relations entre partenaires de JeTTT et les autres partenaires du territoire ? »

**Soaz L. :** « JeTTT nous a permis de passer une marche importante, c'est de passer du travail en réseau à la coopération. On travaillait beaucoup en réseau sur le territoire, mais on est vraiment passé du travail en réseau à la coopération, notamment, à-travers de la « Coloc » qui s'est installée dès le début, avec deux ans de tâtonnements.

Il a fallu du recul pour confronter nos points de vue, nos façons de travailler, la façon de travailler avec les jeunes qui était complètement différente d'une structure à une autre.

[Or], il a fallu du recul pour confronter nos points de vue, nos façons de travailler, la façon de travailler avec les jeunes qui était complètement différente d'une structure à une autre.

Ce qui a créé, dans les deux premières années aussi, des scissions, avec ceux qui ont dit : « Ok, on change de façon de faire, on expérimente une nouvelle façon de faire » et des professionnels qui ont eu beaucoup plus de réticences, de peur, ou pas le droit d'aller dans cette expérimentation pour changer de pratiques. Donc, ça a soudé une partie qui avait vraiment envie d'expérimenter quelque chose de différent et de passer d'un statut d'« animateur » à « accompagnateur » et de « professionnels de la jeunesse » à « accompagnateur de la jeunesse » parce qu'on est bien sur une politique globale jeunesse, on n'est pas dans l'animation, ça ne concerne pas que les animateurs, ça concerne vraiment tous les professionnels qui travaillent avec la jeunesse. [...]

Parfois, on s'est heurté à des postures institutionnelle [tel que] : « on peut pas faire autrement, parce que les chefs ont dit que... » ou des postures personnelles ou militantes. Je crois qu'on a vraiment tout expérimenté, pour arriver au bout de deux ans à une Coloc avec des envies de travailler ensemble, des envies de faire autrement, des envies de tester des choses. Avec ce côté, souvent dit « chronophage », mais qui permet en fait de gagner du temps avec les jeunes. C'est tout cet équilibre qui est à trouver dans cette coopération. [...]

Hier, on a eu notre « Coloc » et déjà, tout le monde est toujours là et elle s'agrandit. Les gens sont là et sont présents, de toutes les structures et les institutions : il y a aussi la CAF et le CDAS dans la « Coloc », ainsi la Ville de Morlaix. [...] Aujourd'hui, on est arrivé à une instance technique qui fonctionne et qui est là pour porter, vraiment, la politique jeunesse communautaire et la politique jeunesse collective qui doivent aussi influencer sur les communes, les structures, etc. Il a bien été redit hier, par les membres de la « Coloc », que pour eux, à partir de maintenant, la politique jeunesse aura deux niveaux qui ne sont pas opposables : le travail auprès des jeunes réalisés par les différentes structures du territoire qui doit être renforcé ; et le niveau de coopération [...] où les actions collectives passeront par cette instance technique. Et, ils souhaiteraient que les financements passent par cette instance technique aussi. On arrête de répondre, chacun, à des appels à projets pour des actions collectives, afin qu'elles passent par cette « Coloc ». Ça c'est vraiment le souhait affirmé des membres de la « Coloc ». [...] Il a été décidé d'une réunion bientôt pour travailler sur les budgets et les besoins en budgets pour les actions collectives jeunesse.

On arrête de répondre, chacun, à des appels à projets pour des actions collectives, afin qu'elles passent par cette « Coloc ».

Donc oui, ça a vraiment transformé les pratiques. Après, il y a un échelon à retravailler, c'est [celui] de retourner vers les partenaires – comme on a été vers les jeunes – qui ont été réticents pendant cinq ans envers cette démarche expérimentale. [L'objectif c'est de prendre] le temps qu'on n'a pas eu pour échanger avec eux jusqu'ici, parce que lorsqu'on est nous-même en transformation sur ces démarches expérimentales, c'est compliqué aussi d'aller vers les autres.

Et de retourner vers tous les professionnels jeunesse, valoriser leur travail. Y a cet informateur qui disait : « On sait que 5% qui bouge, ça bouge aussi autour » on espère aussi... c'est aussi l'analyse systémique. On voit bien que les choses elles bougent malgré tout, même auprès des partenaires qui n'ont pas forcément été à fond dans la démarche, parce les choses elles se construisent différemment. À peu près tout le monde prend la marche tranquillement. »

## LA MISSION LOCALE LORIENT : TRANSFORMER UNE MODALITÉ D'ACCOMPAGNEMENT EN LA CONSTRUISANT AVEC ET POUR LES JEUNES

### Alix Queric

Coordnatrice de l'action « Entrepreneuriat et découverte métiers » dans jeunes en TTTTRANS pour la Mission Locale Réseaux pour l'emploi du Pays de Lorient. Elle travaille avec l'ensemble des professionnels de l'équipe-quartier et Fabienne Le Corre. Tous ont contribué et se sont vivement mobilisés sur les actions menées tout au long de la démarche JeTTT.

La Mission Locale Réseaux pour l'Emploi du Pays de Lorient (MLRPE) s'est inscrite dans la démarche Jeunes en TTTTRANS (JeTTT) avec la volonté de venir répondre à plusieurs interrogations qui traversaient la réflexion des professionnels, et particulièrement ceux de l'équipe-quartier intervenant auprès des jeunes résidents dans les Quartiers Politique de la Ville (QPV) de Lorient, liées aux modalités d'intervention de la MLRPE au sein des QPV.

Ces questionnements multiples ont accompagné les réflexions et les actions mises en œuvre dans le cadre de la démarche JeTTT, notamment sur la modalité d'accompagnement des « collectifs TTTTRANS » :

- ▶ Pourquoi et comment mobiliser tous les jeunes pour qu'ils investissent les actions, les espaces qu'on leur propose ? Comment lutter contre le non-recours avec la prise en compte de la mixité, de l'aller-vers, des différentes temporalités ?
- ▶ Accompagner les actions et projets des jeunes : quelle posture pour les professionnels ?
- ▶ Comment augmenter le pouvoir d'agir des jeunes ? Comment favoriser leur investissement du territoire, du politique ?

### Les jeunesses des quartiers de Lorient : des usages participants à l'évolution des modalités d'accompagnement in situ

L'intention de départ de la Mission Locale de réviser et faire évoluer ses pratiques d'intervention au sein des Quartiers Politique de la Ville (QPV) de Lorient a émergé de plusieurs constats qui ont alimenté la connaissance des spécificités de certains jeunes résidents des QPV. En effet, les caractéristiques de ce public sont apparues comme le résultat de situations construites via le concours de facteurs élaborés à plusieurs niveaux : une invisibilité sociale définie par un sentiment d'isolement exprimé, un sentiment d'inutilité économique alimentée par le nonaccès à l'emploi et des discours stigmatisants de certains acteurs du monde économique et enfin une forme de transparence administrative remontée par les structures investies dans le champ de l'accompagnement et de l'insertion des jeunes « Ni en Emploi, ni en Études, ni en Formation » (NEETs). De plus, un fort sentiment de non-prise en compte des jeunes, en raison d'une adaptabilité éloignée des modalités d'accompagnement par les acteurs de proximité, dont la Mission Locale, a également participé aux réflexions de départ des professionnels de la Mission Locale dans le cadre du projet JeTTT.

Le public résidant dans les QPV est donc composé de jeunes ayant des situations de vie diverses (jeunes en errance, jeunes décohabitants, jeunes vivant dans une cellule familiale élargie, etc.), révélant des difficultés multiples freinant l'accès aux droits, et comptant des expériences d'accompagnement inexistantes ou avec une faible utilité perçue (mobilisation oscillante, temps d'échanges déçus, manquements et absences répétées pendant le parcours d'accompagnement, période d'invisibilité longue, refus de bénéficier de certains droits à l'accompagnement, etc.). L'équipe-quartier de la Mission Locale a donc pris conscience, en 2016, que l'offre d'accompagnement ne correspondait pas toujours à la demande de ce public : la multiplicité des dispositifs ainsi que des structures venait rendre illisible la lecture des aides mobilisables à destination des potentiels bénéficiaires et l'éloignement des quartiers de résidence de certains dispositifs (comme la Garantie Jeunes) apparaissait comme un frein à la mobilisation du droit par les premiers concernés.

De plus, l'expression d'un besoin ou d'une demande formalisée s'est révélée comme une étape inaccessible pour une grande part de ce public qui ne s'autorise pas à pousser les portes des différentes structures œuvrant dans le champ de l'insertion, de l'emploi, de l'accompagnement aux démarches administratives, etc. Aussi, il est donc devenu primordial d'accompagner la perception d'un besoin à l'expression d'une demande en favorisant la confiance, la connaissance entre public et professionnels ainsi qu'en développant la capacité d'expression des jeunes et l'accès aux services en agissant sur les pratiques et les postures des professionnels dédiés à leur accompagnement.

En effet, les professionnels investis dans le champ de l'accompagnement ont régulièrement mis en



La multiplicité des dispositifs ainsi que des structures venait rendre illisible la lecture des aides mobilisables à destination des potentiels bénéficiaires.



avant le sentiment d'être démunis face à l'immobilisme ou encore l'invisibilité des jeunes résidents des QPV. D'une part le repérage, la mobilisation et la participation de ces jeunes tendaient à devenir des actes professionnels de plus en plus difficile à mettre en œuvre et d'autre part, la construction de réponses adaptées croisant l'ensemble des offres de service et des dispositifs mobilisables, au sein de diverses structures de proximité, s'avérait complexe dans l'appropriation et l'utilisation optimale par les professionnels et in extenso par les potentiels bénéficiaires.

Forte de ces apprentissages et de cette volonté d'évolution, la Mission Locale a mis en œuvre une démarche d'accompagnement novatrice au-regard de ses pratiques initiales :

AVANT JETT	PENDANT JETT
Accueil sur inscription au sein des bureaux de permanence	Accueil sur inscription OU accueil au flux (même sans inscription et/ou prise de rendez-vous)
Accompagnement individuel	Accompagnement collectif et individuel
Repérage des jeunes : jeunes « eux-mêmes » et orientations des partenaires	Repérage des jeunes : déambulations dans l'espace public et accueils informels
	Pédagogie « pas-à-pas » dans un accompagnement collectif de proximité


**L'aller-vers et le respect des « temporalités » : une combinaison gagnant-gagnant**


Cet accompagnement collectif de proximité s'adresse aux jeunes qui ne souhaitent pas mobiliser l'offre de service de la Mission Locale absente de leur territoire de résidence. En effet, certains dispositifs, tels que la Garantie Jeunes, ne sont pas déployés au sein des QPV et l'accès se fait donc physiquement dans des locaux, plutôt implantés dans les centre-ville. Aussi cette modalité, en collectif réduit, vise prioritairement à encourager la prise d'autonomie et l'émancipation des jeunes, révéler les talents et les compétences de chacun à travers la proposition collective, accompagner la sortie de l'isolement par la remise en confiance et la dynamique collective puis à permettre l'appropriation des actions par les jeunes afin de transférer les compétences mobilisées dans leur parcours individualisé d'insertion socioprofessionnelle.

L'enjeu général est de développer un accompagnement global s'appuyant sur les motivations et les parcours des jeunes en encourageant leur prise d'autonomie et leur émancipation.

Les transformations attendues, au sein de cet accompagnement collectif de proximité est de permettre et renforcer l'implication et la mobilisation des jeunes, de développer leur « pouvoir d'agir des jeunes », d'accompagner la sortie de l'isolement et de lutter contre le non-recours aux droits.

L'accompagnement vise à ce que le jeune puisse développer « son pouvoir d'agir » en lui permettant d'accéder à ses propres ressources et potentialités, de se mettre en action et de parvenir à faire des choix éclairés sur l'ensemble des dimensions de sa vie et particulièrement en termes de formation ou d'emploi. Cette modalité s'inscrit nécessairement dans le temps et nécessite souvent plusieurs étapes de mobilisation, de la mise en confiance à la prise de conscience de ses compétences diverses, avant de s'engager dans une action de formation et/ou d'emploi concrète. Ces temps nécessaires à la progression du jeune peuvent


Conditions d'expression des besoins des jeunes = préalable de toutes interventions


Cohésion de groupe


Expression des jeunes = point de départ de toutes actions

être accordés dans le cadre de cet accompagnement de proximité où le niveau d'exigence institutionnel est moins prégnant que sur d'autres modalités d'accompagnement existantes au sein des diverses structures.

Les modalités d'accompagnement ont été pensées de manière à ce que les différentes temporalités des jeunes soient respectées et prises en compte. Aussi, dès les premières rencontres, le collectif construit les conditions de réussite de l'accompagnement en respectant les capacités et les aspirations de chacun : horaires, jour de présence, durée, fréquence des rencontres, objectifs visés et négociation des délais pour les atteindre, etc.

Concrètement, cette conduite collective a été mise en œuvre avec des petits collectifs de 6/8 jeunes pour les accompagner de manière très qualitative, aussi bien dans le processus de découverte-métier que dans l'accès à une insertion professionnelle stabilisée. Il s'agissait en fait d'apporter une réponse de proximité, avec souplesse, s'inscrivant dans un cadre partagé (régularité des regroupements de petits collectifs, échanges hors rendez-vous facilités, rendez-vous individuels). L'objectif étant de partir des usages et habitudes des jeunes, au préalable, et de travailler dessus afin d'engager des transformations permettant une insertion durable.

De plus, construire ensemble (jeunes et professionnels) des actions courtes concrètes pour créer du lien, favoriser l'entraide et découvrir le monde de l'entreprise, faire interagir les différents partenaires et favoriser l'émulation pour les jeunes dans le cadre de la création d'activité (en lien avec Cité Lab) était une étape nécessaire au bon déroulé des accompagnements collectifs, afin que chaque jeune bénéficie d'un espace reconnaissant et émancipatoire.

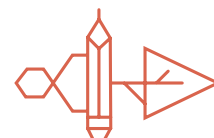
### Description de l'action

Le jeune est central dans l'intervention de la Mission Locale, particulièrement au regard de l'expérimentation de la pédagogie « pas-à-pas » : pédagogie qui consiste à construire les conditions d'expression des besoins des jeunes, comme préalable de toutes interventions. L'objectif étant de permettre une cohésion de groupe génératrice d'une dynamique qui amène les jeunes à faire monter en préoccupation collective des besoins individuels. Besoins individuels qui sont souvent des attentes partagées de ces jeunes. L'ensemble de l'intervention des professionnels part donc des attentes, des aspirations, des souhaits des jeunes afin que ceux-ci adhèrent à l'accompagnement du fait d'être singulièrement reconnus et pris en compte, dans une dimension collective.

UNE PÉDAGOGIE SYSTÉMATISÉE : DES ACTIONS PENSÉES ET CONSTRUITES PAR LES JEUNES



Pour autant cet accompagnement amène aussi des temps de sensibilisation auprès des employeurs, notamment sur leurs pratiques de recrutement, à travers la mise en œuvre d'actions sur l'employabilité qui incite la transformation des pratiques de recrutement des entreprises.



#### Une évolution de la posture : des professionnels formés par les jeunes

La démarche JeTTT est venue alimenter la mise en réflexion des conseillers de la Mission Locale de Lorient au niveau de l'intervention et de l'accompagnement du public ainsi que sur l'implication partenariale de proximité (exemple : Co-animation d'un collectif par un conseiller Mission Locale et une animatrice Jeunesse de la Maison pour Tous de Kervénanec).

Les transformations sur les pratiques en Mission Locale sont diverses. Avant la mise en œuvre des « collectifs TTTtrans », les conseillers de l'équipe quartier de la Mission Locale pouvaient être amenés dans leurs pratiques à animer des temps collectifs ponctuels, comme des informations collectives.

«  
Le cadre insécurisant qui pouvait émerger de cet accompagnement collectif, sans contenu préalablement établi, a conduit les professionnels de la Mission Locale à se déplacer de leurs pratiques,  
»

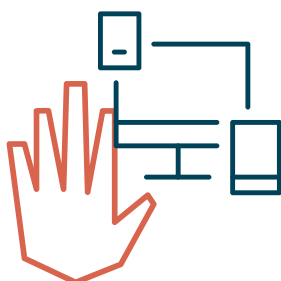
La mise en œuvre des « collectifs TTTtrans » a nécessité une montée en compétences des professionnels sur l'accompagnement collectif, à partir de l'expression des jeunes, afin de co-construire avec ces derniers un accompagnement collectif « à la carte ». Le cadre insécurisant qui pouvait émerger de cet accompagnement collectif, sans contenu préalablement établi, a conduit les professionnels de la Mission Locale à se déplacer de leurs pratiques, inscrites dans leurs quotidiens de travail d'accompagnement en face-à-face.

Aussi, au-delà de la fonction, qui cherche à répondre à des visées institutionnelles, les professionnels ont dû travailler sur leur posture. Concrètement, ils ont affûté leurs capacités d'écoute active, afin de permettre un positionnement qui facilite le bon entendement et le respect de la place et de la participation de chacun dans la relation d'accompagnement.

À partir de l'expression des jeunes sur leurs besoins, leurs attentes, leurs aspirations, les conseillers ont adapté, nourri et fait évoluer leurs pratiques et leurs postures. Les jeunes ont façonné leurs interventions.

En parallèle, un travail d'accompagnement des conseillers sur la réassurance, la mise en confiance et le développement du pouvoir d'agir des professionnels a été mis en œuvre (appui opérationnel, formations, interconnaissance, etc.). L'objectif était d'accompagner les professionnels pour leur permettre l'action et la prise de risque dans leurs quotidiens de travail : aller-vers, accompagnement collectif « au fil des jeunes », co-animations inter-structure, multiplication des échanges informels avec les jeunes et l'ensemble des membres de l'entourage (parents, fratrie, voisins, etc.). Des temps de transmission et de formation en interne, sur des situations de travail concrètes de la chargée de projet vers les conseillères des quartiers, ont été organisés tout au long de l'expérimentation des « collectifs TTTtrans ». L'équipe, un cadre rassurant et générateur de transformation (présence continue de la chargée de projet sur les temps collectifs au démarrage, échanges informels et débriefings, partage d'outils et de techniques d'animation, temps de préparation en amont et chemin-faisant) a également participé à l'évolution et la montée en compétences des professionnels de l'équipe-quartier.

Enfin, des temps dédiés sur le partage de la connaissance des jeunes (profils, parcours, histoire de vie, environnement de vie, partage avec les acteurs de proximité) entre professionnels, en interne de la MLRPE, et avec les partenaires de proximité présents sur les temps de coordination de JeTTT ont pleinement participé à l'adaptation continue des actions et des interventions au bénéfice des jeunes.



## L'ESPACE JEUNES DE BAIN-DE-BRETAGNE : COMMENT LA CO-CONSTRUCTION D'ACTION AVEC LES JEUNES TRANSFORME LES PRATIQUES DES PROFESSIONNELLES SUR LE TERRAIN

**Pascale Jardin**

### L'équipe d'animation jeunesse de Léo Lagrange Ouest de BpLC

Pascale Jardin est coordinatrice Léo Lagrange, elle est maître d'ouvrage pour Jeunes en TTTrans du territoire de Bretagne porte de Loire Communauté.

Extrait tiré du texte intitulé « D'une logique de services vers une logique d'accompagnement » qui a été réfléchi et rédigé collectivement par l'équipe d'animation jeunesse de Léo Lagrange Ouest de BpLC et accompagné par Pascale Jardin, coordinatrice de la mission.

**2015**

À cette époque, l'Espace Jeune s'appuie sur un fonctionnement que nous qualifions de « logique de service », qui a été l'objet de transformations depuis nos récentes expérimentations. Dans ce modèle, les animateurs sont au centre du projet de structure. Ils gèrent le programme d'activités et demande l'avis aux jeunes : leurs envies sont mises en place par les animateurs. La fréquentation du local est définie par un groupe de jeunes très attaché au lieu, ce qui représente peu de jeunes différents. Ce fonctionnement nécessitait la mise en place d'activités occupationnelles émanant des premières envies des jeunes qui pouvaient parfois correspondre à leurs besoins. L'objectif était de compléter au mieux les programmes d'activités et les effectifs d'inscription. De ce fait, les accompagnements de projet émergeaient peu du fait de cette structuration.

**2016**

Dans un premier temps, nous avons fortement diminué les propositions d'animateurs de nos programmes. Pour ce faire, nous avons proposé aux jeunes de s'impliquer davantage dans la réalisation du programme d'activités. Un travail entre les bénévoles multimédia et l'équipe d'animation jeunesse s'est mis en place afin de construire une vie du lieu partagée. A ce moment-là, il y a eu une baisse dans le temps de présence des usagers (temps passé dans le local), mais une hausse du nombre de jeunes différents.

**2017**

Nous avons ensuite réfléchi à deux axes : la présence systématique de l'animateur au sein du local, et les outils permettant aux jeunes de prendre la main sur l'organisation du lieu. En effet, c'est dans cette période que nous avons commencé à réfléchir à un fonctionnement d'« aller vers » global par l'équipe, permettant de moduler les horaires d'ouvertures du local pour correspondre aux usages des jeunes. Un outil de communication et de concertation a aussi été mis en place dans l'Espace Jeunes. Cet outil a pris la forme d'un mur d'affichage, d'expression et de concertation que chacun pouvait et peut faire évoluer (professionnels, jeunes, parents...). Lors de sa mise en route, trois collectifs y étaient représentés : Le collectif Aidion (jeux de rôles), le groupe de bénévoles multimédia et le collectif InsanePress (musique et festivals). Très vite, des temps de rencontres ont été mis en place conjointement par ces jeunes pour faire évoluer leurs projets. C'est par ce biais que des formations co-construites, pour permettre une ouverture sans animateurs, ont été imaginées.

**2018**

L'année a été marquée par la mise en route de notre fonctionnement communautaire (les animateurs n'étant plus attachés à un espace jeunes ou à des communes, mais travaillant tous ensemble sur l'intégralité du territoire), et par la globalisation de notre démarche d'« aller vers » sur l'ensemble de la communauté de communes. Cela nous a forcé à modifier les temps d'ouverture des espaces réalisés par l'animateur et à rechercher des méthodes pour ne pas impacter les usages du lieu faits par les jeunes. C'est donc ce qui a accéléré la mise en place d'ouvertures autonomes par des collectifs. Cette accélération s'est caractérisée par plusieurs étapes :

Tout d'abord, le « mur des projets », un outil graphique présent sur un des murs de l'espace jeunes de Bain de Bretagne permettant de visualiser les projets de jeunes, de collectifs, d'animateurs ou d'autres professionnels par des jeunes, avec possibilité de prendre contact. Cet outil a eu le temps de se développer, de servir et enfin d'évoluer. C'est une trentaine d'initiatives jeunes qui se mettaient en place, se régulaient au travers de cet outil. Les animateurs et les autres professionnels du lieu y ont un rôle d'accompagnateurs, de facilitateurs, mais la mise en action est essentiellement faite par les jeunes eux-mêmes. On assiste à l'apparition d'accompagnement par les pairs comme par exemple, d'anciens participants de l'événement "Jeunes Talents" qui reviennent comme accompagnateurs. Ou encore des jeunes avec un savoir-faire, une passion, des compétences, qui s'impliquent dans des animations ou des événements portés par l'équipe d'animation (soirée halloween, Festival du jeu, ...). Enfin des animations à destination des jeunes ont été organisées et menées par d'autres jeunes du territoire (tournois de foot, soirées jeux vidéo, jeux de société...).

Cet outil n'a pas eu un impact uniquement sur les jeunes de Bain de Bretagne, mais a résonné sur l'ensemble des projets de jeunes du territoire.

Pour commencer à modéliser l'action, plusieurs réunions sont organisées avec les collectifs les plus avancés pour envisager ensemble les méthodes, les règles d'une ouverture sans animateurs.

Les premiers temps autogérés sont mis en place, mais en 2018, les animateurs étaient toujours présents et avaient un rôle dans l'évaluation, le bilan avec les jeunes. Cependant, les animateurs présents estimaient ne plus avoir d'utilité hors de la préparation, de la mise en place du cadre.

Le travail effectué par l'équipe a permis l'évolution des programmes de vacances. La transformation s'est faite sur l'ensemble du territoire, et s'est organisée de manière à mettre en avant les propositions de jeunes, leurs projets, mais aussi des activités de découvertes.

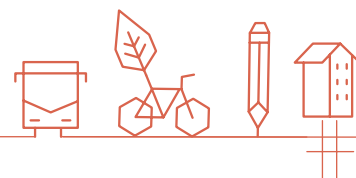
Pour rester disponible pour tous, un temps de présence de l'animateur a été fixé (le mercredi de 13h30 à 16h pour rencontrer les nouveaux venus, les parents...).

#### 2019

L'« aller vers » communautaire a fonctionné à plein régime et a concerné l'ensemble des animateurs du territoire. Les animateurs étaient de moins en moins présents dans le local, mais la fréquentation a continué d'augmenter, notamment par le biais du groupe multimédia (samedi), et du collectif Aidion (vendredi). Ce collectif s'est monté en association et a été rejoint par l'association Breizh Guilde (jeux de société). Un temps d'ouverture systématique le vendredi soir a été contractualisé avec ces deux associations. Dans le cadre de l'espace jeune, notre posture d'animation est essentiellement tournée vers l'accompagnement de projets et d'initiatives, ce qui participe à faire vivre le local. Les temps de présence ont changé et sont maintenant source de contenus et de propositions, ce qui impacte le temps de travail et le contenu de nos programmes (en 2019, 44 initiatives individuelles ou collectives ont été accompagnées à l'espace jeunes de Bain de Bretagne).

#### 2020

Aujourd'hui, notre réflexion est tournée vers la future maison de service jeunesse : comment travailler conjointement l'usage de ce nouveau lieu avec les jeunes pour leur permettre de perpétuer cette dynamique ? Comment faire évoluer nos pratiques pour travailler dans ce lieu en laissant la place aux jeunes ? Comment inclure nos partenaires dans cette dynamique ? Comment accompagner tous les lieux annexes gérés par des jeunes qui apparaissent aujourd'hui ?





## LA CO-CONSTRUCTION SE RENFORCE AU SEIN DES SERVICES DE LA COLLECTIVITÉ

### Franck Rubaud

Franck Rubaud est chef de pôle Services à la population de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC). Membre fondateur de Jeunes en TTTrans, il est le référent du territoire de Bretagne porte de Loire Communauté et maître d'ouvrage.

Extraits d'entretien  
de M. Franck Rubaud, réalisé par  
Valérie Hamdi.

**Valérie H. :** Y a-t-il eu des évolutions au sein même de la collectivité territoriale, en termes de pratiques et de fonctionnement ?

**Franck R. :** Entre les services de la collectivité de Bretagne porte de Loire Communauté, JeTTT a très clairement permis des changements. En tout cas, [ça a permis] qu'on arrête le fonctionnement en silo au niveau des services, le lien avec le secteur numérique et notamment la place des bénévoles. Ça c'est évident que sans la recherche-action, cette place-là n'aurait pas été la même. Avec le service « section culturelle » c'est pareil, on a fait des ponts et des passerelles qui se sont renforcées, notamment sur l'engagement des jeunes dans les pratiques artistiques et culturelles. Même chose, concernant le développement économique et l'illustration. C'est [lié au] fait que le Président à la Jeunesse siège au sein de l'antenne de gouvernance de « We Ker »<sup>58</sup> à côté du développement économique. C'est des questions qu'on n'aurait pas pu imaginer auparavant, qui ont été amenées dans le cadre de la recherche-action JeTTT. Et c'est vrai que le travail vers l'extérieur de la collectivité, vers le secteur associatif et institutionnel [s'est accru]. C'est vrai que dans le cadre du réseau « Smile »<sup>59</sup> on est bien sur une co-animation portée par l'agence départementale et BPLC, sur le réseau Santé Jeune. Donc ça c'est plutôt intéressant que deux institutions s'unissent pour animer un réseau d'acteurs et ça c'est une première chose. [...].

Et [au niveau de] tous les secteurs internes à la collectivité, on voit qu'il y a des choses qui ont bougé et pour preuve, le temps fort organisé par le collectif de jeunes [le collectif PIF : Projets Initiatives Facilitations] autour des pratiques artistiques et culturelles, y a même du lien avec le secteur privé, parce qu'il y a une entreprise du territoire qui met à disposition gracieusement un espace. Donc tout ça, ça a permis de faire bouger ces lignes et cette fameuse question de la transversalité.

[...]

Par ailleurs, je pense, qu'en effet, la Communauté de communes s'est positionnée comme un animateur de réseau d'acteurs associatifs, ce qui arrive à produire un certain nombre de choses. [...] on savait que si on souhaitait renforcer cette approche transversale sur les questions de jeunesse, y avait tout intérêt à démultiplier le nombre d'interlocuteurs qu'on pouvait avoir. [On s'est dit] aussi que les acteurs associatifs étaient des acteurs à qui on devait donner une place sur le territoire, parce que, justement, ce sont eux qui sont en contact quotidien avec la population jeune. C'est eux qui vivent bien souvent le territoire, qui ont une connaissance peut-être plus fine des problématiques et des enjeux. Et ça, ça été un truc que j'arrive à me dire maintenant, mais que je n'arrivais pas à le percevoir comme ça dans le démarrage du projet. Alors qu'aujourd'hui, on voit que l'on arrive à plus de travail avec le secteur associatif, [avec] certains collectifs de jeunes, [ce qui illustre] comment la collectivité arrive à travailler avec d'autres, en dehors d'un cadre aussi formel qu'un marché public, par exemple, ou qu'une convention de moyens. [...].

Parce que la politique publique en matière de jeunesse, elle était plutôt portée par la collectivité dans le cadre d'un marché public ou par des associations, mais qui étaient plutôt sur des profils plutôt institutionnalisés, style Mission Locale ou d'autres acteurs. Donc ça a permis de renforcer les liens avec le tissu associatif, de permettre l'émergence de nouveaux acteurs associatifs et aussi de renforcer la transversalité avec les autres services. Après ça a pu avoir un impact un peu moins positif qui, notamment le re-questionnement de la place de l'acteur jeunesse classique – qui était Léo Lagrange – qui n'était plus le seul interlocuteur sur les questions de jeunesse. Ça a pu générer un peu de difficultés à certains moments, mais qui sont en cours de travail. En tout cas, ça a permis [de déployer] la dimension interterritoriale. On a tout intérêt à avoir une approche plus transversale des questions de jeunesse, on a tout intérêt à développer des partenariats avec des acteurs nouveaux.

<sup>58</sup> Il s'agit du réseau des Missions Locales, qui réfléchissent ensemble à l'accompagnement des 16/25 ans dans leur parcours d'insertion sociale et professionnelle.

<sup>59</sup> Il s'agit d'un réseau d'acteurs travaillant sur le bien-être des jeunes sur BpLC.

**Valérie H. :** *Ce qui est intéressant aussi, c'est la création de cette « Coloc » territoriale qui vous permet de réunir des acteurs pour qui les questions de jeunesse sont importantes. Ça vous amène quand même à une réflexion un peu politique pour accompagner la politique jeunesse dans votre territoire ?*

**Franck R. :** *Certainement. Le fait d'avoir initié une programmation d'actions qui avait été créée collectivement avec des acteurs du territoire a permis de fédérer les acteurs qui se sont engagés en qualité de maître d'ouvrage, autour des actions. Ça, en soi, ça n'aurait pas pu exister sans la recherche-action. [...]. Nous on a vu les évolutions au fil du déroulé du projet, c'est-à-dire qu'au démarrage, chaque maître d'ouvrage restait un peu centré sur son action et les questions administrativo-financières qui allaient avec. Et, au fil des ans – ou au fil du temps – la « Coloc » en effet a évolué 1) sur un espace de réflexion dans la relation des techniciens aux élus 2) dans la prise en compte de certains enjeux liés au territoire et au public jeunes et 3) dans la capacité des acteurs à regarder collectivement un programme d'actions en se détachant plus ou moins de l'action qu'elle portait elle-même. Donc ça c'est vrai que ça été plutôt une belle réussite. Après, à voir comment ça tiendra dans la durée, ça va être le gros du questionnement. Puis, c'est vrai que la clef de la réussite, ça été le fait d'avoir une fonction de coordination [locale] qui soit dédiée à ça. [...]. Tous les territoires n'ont pas forcément fait ce choix-là, en tout cas sur le territoire Bretagne porte de Loire Communauté, y a eu ce choix-là, de penser la fonction de coordination avec le recrutement d'un chargé de mission. Pour moi, cette fonction de coordination et d'animation des réseaux, c'est la clef de voûte. Et ça a mis en lumière que là l'enjeu va être de travailler sur la question : « comment un relais peut être pris dans l'après JeTTT ».*

Extraits d'entretien de M. Franck Rubaud, réalisé par Valérie Hamdi.

## À L'ÉCHELLE INTERTERRITORIALE, COMMENT SE MANIFESTE LA CO-CONSTRUCTION ?

Le chapitre précédent, consacré au processus de co-construction des politiques de jeunesse intégrées, a montré une dynamique progressive de mise en lien ou de renforcement des liens déjà existants, au profit d'une réflexion puis d'une action locale plus transversale. Plusieurs instruments, nous l'avons vu précédemment, ont été conçus par l'équipe projet et la coordination générale, pour nourrir une réflexion/action commune et potentiellement transformatrice. Si ces transformations sont aujourd'hui exprimées par les professionnels dans leur manière de concevoir et d'élaborer leurs actions avec et pour des jeunes, comment transparaissent-elles au niveau régional et inter-institutionnel ? Quel portage est encore nécessaire pour élargir le cercle de co-construction et influencer significativement l'action publique, alors même que le processus dans chacun des territoires reste un édifice fragile, soumis aux aléas de l'agenda professionnel, politique et institutionnel ?

### ÉVOLUTION DES INSTANCES DE GOUVERNANCE JETT : QUELLES PLACES ET RÔLES ?

#### Équipe de l'EHESP

Pour rappel, l'équipe de l'EHESP impliquée dans JeTTT était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard, Valérie Hamdi. Porteuse du projet, elle dirige et coordonne les relations entre l'ANRU et les territoires.

#### Les défis de l'organisation, de la gouvernance de l'équipe projet

Le projet Jeunes en TTTrans (transversalité, transitions, transformations) a pour objectif de mettre en œuvre une recherche action, portée par l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP). Ce projet vise à proposer une démarche qui se nourrit autant de réflexions théoriques, que d'élaborations de savoirs collectifs, autant de processus de recherche que d'expérimentations. Il s'agit donc de favoriser et d'accompagner dans trois territoires bretons, l'action et la réflexion des acteurs locaux (publics, privés, associatifs et les jeunes eux-mêmes) autour de la construction de politiques locales de jeunesse plus intégrées. Penser des politiques intégrées veut dire travailler en transversalité et en collaboration entre acteurs pour mieux accompagner les jeunes dans leurs transitions.

Le projet Jeunes en TTTrans est un projet qui cherche à impulser des espaces de collaboration à plusieurs niveaux afin de soutenir l'expérimentation et de produire du changement dans les territoires. La gouvernance du projet est donc complexe, aussi car, comme toute démarche de recherche-action, cela demande une évaluation et une remise en question permanente de ce qui est mis en place.



Equipe projet au travail (2018) |

**La pertinence de travailler entre territoires a évolué au cours de la démarche**

Cette évolution est retracée par un travail de « Systématisation de l'expérience », avec Eleonora Banovich, dont les objectifs sont de parcourir et retracer le chemin de chacune dans l'équipe et de comprendre, analyser et valoriser le rôle de chacune et de l'équipe dans le projet. Ce travail se déroule en quatre temps, un premier collectif pour présenter la démarche de « systématisation de l'expérience », un second temps individuel pour reconstruire et organiser le processus vécu ; notre histoire dans le projet, année par année, en essayant de classer les évènements par importance et par type (moment spécial/important, changement de route, blocage/obstacle/déception, moment dense, doutes, succès/satisfactions). Ensuite l'analyse de cette récupération historique se fait par un entretien individuel et enfin par une analyse collective.

**Évolution des espaces/échelles de co-construction**

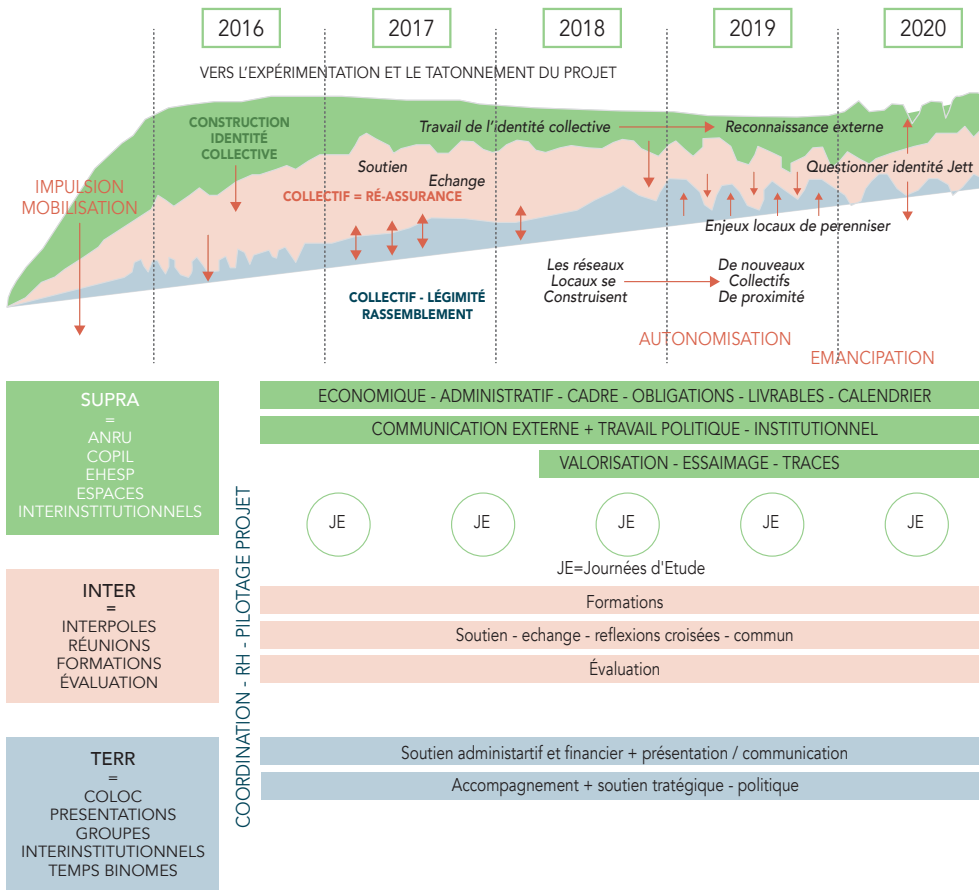
Le schéma réalisé dans le cadre de ce travail de systématisation de l'expérience revient sur le rôle, la fonction et la place de l'équipe EHESP (Valérie Hamdi, Stéphanie Guillemard et Karinne Guilloux-Lafont) porteuse de la démarche.

De façon globale, la systématisation d'expériences identifie les tensions entre « projet » et « processus », elle se penche sur les dynamiques, les changements, les erreurs, les décisions et les étapes réelles de l'expérience vécue pour en retirer des apprentissages. Les processus de systématisation d'expériences peuvent assumer différentes formes, variantes ou modalités, mais, dans tous les cas, ils comportent trois moments fondamentaux :

- 1 Reconstruire et organiser le processus vécu
- 2 Réaliser une interprétation critique de ce processus
- 3 En extraire des enseignements et les partager

Le but choisi par notre équipe est de comprendre les expériences vécues et en tirer des enseignements pour bien conclure l'aventure et se projeter dans l'après Jeunes en TTTrans.

SCHÉMA DES REPRÉSENTATIONS DES DIFFÉRENTES AIRES D'ACTION ET LEUR ÉVOLUTION AU COURS DES CINQ ANS.



#### Trois aires d'action repérées par l'Équipe EHESP :

- Une aire « Territoriale » qui concerne différents espaces : les « Colocs » ou groupes maîtres d'ouvrage, les groupes interinstitutionnels, les espaces de présentation de la démarche et des avancées et apports, les temps d'accompagnement sur mesure avec les référents ou un maître d'ouvrage. Elle mobilise différentes compétences : soutien administratif et financier, soutien stratégique et politique, accompagnement à la communication et à la valorisation.
- Une aire « Interterritoriale » qui correspond aux rencontres interpoles (mutualisation d'expériences, échange de pratique), réunion de l'équipe projet (équipe EHESP, référents territoriaux et évaluatrice), formations, évaluation participative (enquête, analyse et restitution)
- Une aire « Supra territoriale » qui consiste à créer, assurer et nourrir les relations avec l'ANRU et les autres PIA jeunesse, les partenaires cofinanceurs, la direction et les services de l'EHESP en cadrant le budget global du projet, garantissant le respect des engagements des différents partenaires, le maintien du calendrier, la valorisation en externe de la démarche, la transmission des apprentissages, le partage de connaissances avec notamment les journées d'étude et le site internet. Cette fonction aura été précieuse, aux dires des partenaires impliqués au sein de l'équipe projet, dont Franck Rubaud - chef du pôle Services à la population de Bretagne porte de Loire Communauté et maître d'ouvrage sur JeTTT – qui témoigne :

« Ce que j'ai trouvé bien dans notre organisation, c'était le rôle joué par l'EHESP. Moi, je l'ai vraiment vécu comme un tiers facilitateur dans les échanges avec les services de l'État gestionnaires de l'appel à projet. Ça a rendu aussi possible le fait de se concentrer sur le développement et le portage de projet localement, de moins être dans des questions administratives et financières. »

#### Les évolutions : accompagner l'émancipation de chaque démarche territoriale

##### Première étape

La construction de l'identité collective JeTTT est au départ impulsée et portée par l'EHESP. Elle n'est pas simple au regard de la spécificité et de la complexité du projet : une recherche-action portée par l'EHESP, qui répond à un appel à projet national, qui vise à la mise en place de politiques de jeunesse intégrées, via l'accompagnement simultané de trois territoires, sans programme d'actions prédéfinies... mais elle se construit via une identité graphique spécifique, des outils de communication diversifiés et la multiplication de présentations de la démarche. Cette identité « Jeunes en TTTrans » devient un soutien, l'élément qui donne une légitimité suffisante aux territoires pour mobiliser des acteurs, pour faire reconnaître le processus d'expérimentation à dérouler pendant 5 ans. Dans la première étape, le niveau interterritorial est nécessairement en lien avec le travail du niveau supra qui garantit la faisabilité du projet.

##### Deuxième étape

Le temps passe et les collectifs de structures ressources engagées en tant que maîtres d'ouvrage se créent dans les territoires, un commun commence à se tisser et des identités locales JeTTT se construisent. L'attention des acteurs locaux est à ce moment portée plus vers leur territoire, vers le collectif qui se construit, qui est plus proche du quotidien des jeunes mais qui est aussi stratégique du point de vue politique. Le niveau interterritorial commence à perdre en intérêt pour les acteurs locaux, sauf pour ce qui est nécessaire (cadre juridique et financier) et pour ce qui peut être au service direct des territoires (formations sur mesure et évaluation qui permet de montrer les apports, les transformations à l'œuvre). Les autres dimensions interterritoriales de JeTTT (communication, interpoles, travail du commun, essaimage régional...) perdent de l'importance ; ce qui n'est pas simple à intégrer pour l'équipe EHESP qui a construit son travail autour de cette identité collective interterritoriale. En parallèle, des besoins de garantir le cadre émergent de situations complexes liées notamment à la co-construction des budgets d'actions. L'équipe EHESP doit assurer cette fonction de direction alors qu'elle exerce plutôt un rôle d'accompagnement dans une relation horizontale avec les maîtres d'ouvrage.

Le projet n'est pas un long fleuve tranquille, il y a des conflits, des tiraillements qui mettent au travail la tension entre un renforcement du rôle de cadrage de l'EHESP sur les maîtres d'ouvrage et un besoin d'autonomie des territoires pour la mise en œuvre de leurs actions. L'habitude de tout discuter en équipe projet et dans les espaces de coopérations locaux, de pouvoir tout mettre en jeu collectivement, expose aussi à des tiraillements ; à des moments de flou lorsque les rôles et les places des acteurs du projet bougent.

##### Troisième étape

Après le moment de déstabilisation importante en 2019, lié notamment au renforcement du pouvoir d'agir des « Colocs » et groupes MO dans les territoires et à l'anticipation de la fin du projet et de la continuité des actions locales, les priorités et intérêts des différents acteurs du projet se réorganisent

petit à petit. L'équipe EHESP réagit, en déployant l'essaimage des apports de Jeunes en TTTrans et en répondant à des demandes externes qui reconnaissent l'identité JeTTT et l'intérêt de la démarche. Dans ces espaces, l'identité collective de la recherche-action a un réel intérêt car elle est porteuse de valeurs et de transformations. Cette reconnaissance peut appuyer les territoires dans leurs enjeux locaux de reconnaissance, mais ce n'est pas leur priorité dans la dernière année de JeTTT. Leur urgence est celle de garder quelque chose de ces cinq ans d'investissement sur leur territoire et de transmettre aux nouveaux élus. Leur énergie va d'abord dans la construction d'écrits pour communiquer et valoriser leurs actions afin de pérenniser les processus à l'œuvre localement.

## FOCUS SUR L' « ÉQUIPE PROJET » ET SON RÔLE DANS LA CO-CONSTRUCTION

### Équipe de l'EHEP

L'équipe de l'EHEP impliquée dans JeTTT était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard, Valérie Hamdi. Porteuse du projet, elle dirige et coordonne les relations entre l'ANRU et les territoires.

Tiré d'un accompagnement de l'équipe projet Jeunes en TTTrans par la structure La Trame, en date du 14 novembre 2018.

Pour rappel, l'« équipe projet » de la démarche JeTTT était composée de :

- ▶ trois ingénieures de l'EHEP : Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard, Valérie Hamdi
- ▶ des référents des territoires : Franck Rubaud et Matthieu Rault pour BpLC, Soaz Le Roux pour Morlaix Communauté, Adélaïde Boërez pour Lorient
- ▶ de l'évaluatrice de la démarche : Laurence Davoust Lamour.

Après deux ans d'expérimentation dans les trois territoires bretons engagés dans le projet (Lorient, Morlaix communauté et Bretagne porte de Loire Communauté), l'articulation entre espaces de recherche, d'expérimentation et de pilotage du projet a été mise à l'épreuve du réel et des contraintes des uns et des autres. Un temps de bilan et de mise en perspective de la collaboration entre acteurs, porteurs du projet est proposé pour permettre de continuer à travailler ensemble, tout en adaptant le fonctionnement collectif des acteurs du projet aux réalités de chacun.

Dans un projet qui se construit comme une recherche-action, le rôle de chacun est en effet à prendre en considération et à questionner tout au long du chemin de l'action : il se modifie au fur et à mesure de l'expérience et se définit par les choix individuels mais aussi par les attentes des autres. Prendre le temps de clarifier et d'explicitier les attentes de chacun vis-à-vis des autres au sein de l'équipe projet. Questionner comment l'équipe projet veut se positionner vis-à-vis des autres acteurs en jeu, tout en prenant en compte leurs attentes, est une étape nécessaire pour avancer dans la gouvernance partagée d'une démarche complexe et ambitieuse.

Les membres de « l'équipe projet » se sont posés plusieurs questions :

- ▶ Pour les acteurs du projet Jeunes en TTTrans : comment sont définis les rôles de l'équipe projet au sein de Jeunes en TTTrans ?
- ▶ Pour répondre aux attentes croisées au sein de l'équipe projet : quels rôles nous attendons des autres ? Quels rôles les autres attendent de nous ?
- ▶ Quelles possibilités de répondre aux attentes de chacun, collectivement et/ou en fonction de son rôle en cherchant en interne et en externe de l'équipe projet ?

#### DÉFINITION DU TERME "RÔLE"

Le **RÔLE** est une ensemble d'attentes partagées sur la manière dont une personne qui occupe une certaine place devrait se comporter.

Les **DIFFÉRENTS NIVEAUX** de rôle :

- ▶ **Prescrit** : qui émerge des conditions externes
- ▶ **Réalisé** : l'ensemble d'actions que la personne met en œuvre
- ▶ **Perçu** : les comportements que la personne pense devoir mettre en place
- ▶ **Attribué** : les comportements que les autres attendent de la personne

Les **CONFLITS** :

- ▶ **Interpersonnels** : naissent entre les 2 rôles d'une personne si on ne se sent pas à la hauteur, pas motivés...
- ▶ **De groupe** : si assignation de rôle ou interprétation des rôles

**TENSIONS = MOINS D'EFFICACITÉ**  
(Jackson et Schuller 1985)



**Organisation des rôles au sein de l'équipe projet : au croisement des fonctions**

Les rôles globaux de « l'équipe projet » émanent d'une dynamique interne au groupe et ne sont pas attribués par l'État pour qui elle est considérée davantage comme un outil de gestion plutôt que comme un espace de co-construction. On voit bien dans le schéma ci-dessous que les différences notables sont d'ordre symbolique, en effet l'équipe projet a d'abord construit son identité en tenant compte des spécificités de chacun avant de s'emparer des rôles organisationnels qui lui sont attribués par la logique de projet et cela passe par de la convivialité et de l'informel, afin que chacun ait du plaisir à se retrouver. Une autre dimension qui est rarement anticipée lors du montage des projets est celle du rôle « politique » joué par le groupe de pilotage, à la fois par la négociation, le rapport de force et par l'influence qu'il a sur le territoire d'action et auprès des partenaires opérationnels et/ou institutionnels.

TABLEAU DES DIFFÉRENTS RÔLES DANS JETT

RÔLES PRESCRITS MISSIONS DÉFINIES PAR LE PROJET ÉCRIT EN 2015	RÔLES ATTRIBUÉS (ANRU - CO-FINANCEURS - EHESP - PARTENAIRES)	RÔLES PERÇUS PAR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE PROJET
Suivi, pilotage, coordination (administrative et financière, scientifique) du projet régional	Arbitrage "gardien du cadre" Contrôle financier	Point de repère du projet
	Facilitateurs administratifs	Aide à la décision, accompagnement des territoires
	Visibilité du projet et des investissements	Organisation et planification des étapes du projet global (évaluation, journées d'étude, répartition du budget...)
	Équilibrage budgétaire Changement des pratiques institutionnelles Mise en œuvre de politiques de jeunesse intégrées	
Animation de la recherche-action, mobilisation, co-production de connaissances	Contrôle du bon déroulement des actions	
	Arbitrage des choix méthodologiques Animation de la dynamique locale	Réflexion collective, consultation, prospective, stratégie
	Éclairage de la recherche sur les actions	Prise de distance, réflexivité, analyse, production de savoir
Garantie du cadre de Références (des grands Principes), espace socle, fondement du projet	Évaluation des actions	Échange de pratiques, partage, mutualisation d'outils, d'info Dynamique, appartenance, faire équipe
	Analyse des processus, freins et leviers Questionnements des actions	
	Questionnement des évolutions	Convivialité, se retrouver, se faire plaisir
	Préconisations à partir des expérimentations Transformation des politiques publiques	

**L'équipe projet : un espace hybride au cœur d'un système de co-construction**

Chacun des membres de l'équipe assume un rôle ou des rôles qui se sont construits au fil du temps et qui se sont articulés aux autres dans l'objectif d'atteindre l'opérationnalité de la mise en œuvre.

SCHEMA DES ROLES ET MISSIONS DE L'EQUIPE PROJET



**FOCUS SUR L'« ÉQUIPE DE L'EHESP »  
ET SON RÔLE DANS LA CO-CONSTRUCTION**

**Le statut : ce que l'organisation me donne comme place (institué – fiche de poste) – rôle prescrit**

L'équipe de coordination du projet JeTTT se compose de trois postes EHESP, porteurs du projet :

- ▶ Un poste de direction de projet pour : initier et piloter les activités de la recherche action sur l'ensemble de ses volets et de ses étapes ; mobiliser et diriger les partenariats correspondant à ces activités ; diriger l'équipe projet.
- ▶ Un poste de coordination de la mise en œuvre pour : animer et coordonner les activités du projet en organisant les modalités d'échange et de travail entre les différents acteurs du projet ; action qui contribue à la participation de chacun d'entre eux. Assurer la coordination du suivi administratif et financier du projet.
- ▶ Un poste de coordination de la communication/transfert pour : animer et coordonner les activités de la structure porteuse et des trois territoires en assurant la coordination de la valorisation et la communication des actions et en pilotant les démarches participatives au sein du projet.

Le poste de direction de la recherche s'est arrêté en 2017 et a évolué en une succession de missions recherche redéfinies en fonction de la personne recrutée et de l'avancée du projet.

L'équipe EHESP se construit autour des trois postes créés pour la durée du projet.

**Fonctions : ce que mon statut me demande de faire (les dits et non dits) – rôle réalisé**

L'équipe de l'EHESP a en charge la responsabilité globale du projet et la mobilisation politique et institutionnelle. Pour l'accompagnement du « faire collectif » et du « faire commun », elle organise le soutien aux ressources humaines et pilote l'aspect scientifique par la mise en recherche des acteurs, l'analyse et la réflexion des pratiques et des actions.

Pour l'accompagnement des territoires dans la mise en place d'une politique de jeunesse plus intégrée, elle contribue à l'élaboration de la stratégie d'action, à la gestion administrative, financière et méthodologique du projet, et à une communication identifiée.

L'équipe EHESP, assure la représentation du projet en externe, elle est la « garante » du cadre et le support à l'action (logistique, organisation...). Elle organise l'essaimage par la communication et la valorisation vers l'extérieur et la mise en lien avec les ressources externes.

**Rôles : la manière dont je réalise mes fonctions (subjective, j'agis là-dessus) – rôle conquis**

Les membres de l'équipe l'EHESP portent sur leurs rôles le regard suivant :

Le « nous » d'équipe est fort, il fait socle, il fait front si besoin. Les trois membres travaillent ensemble sur presque toutes les dimensions. Il y a toujours du support mutuel, de la réflexion collective, du travail commun.

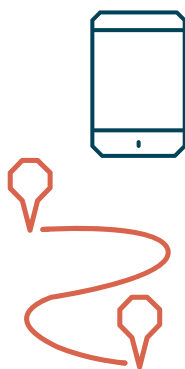
Chacune des membres de l'équipe EHESP participe aux échanges et analyses et est force de proposition. Dans les moments de décision et de pilotage du projet, dans la construction de la méthodologie, chacune a une vision et la partage, chacune amène son regard. Chacune a un rôle complémentaire et les trois apports sont très imbriqués. Il y a une continuité et une stabilité via l'élaboration d'une vision globale : si une n'est pas là les autres sont au fait de la stratégie globale du projet. L'équipe se renforce au fur et à mesure en montant en compétences via les apprentissages réciproques, le soutien mutuel et la confiance réciproque. On peut exprimer les endroits où l'on est plus ou moins à l'aise et choisir donc où concentrer son action, tout en étant solidaire des autres.

Il y a donc une articulation des spécialisations via la réflexion commune et l'échange en continu.

Cette co-construction du rôle de l'équipe de coordination permet de faire socle, d'assurer une fonction de soutien, d'accompagnement mais aussi d'arbitrage si besoin. Elle permet de traverser les étapes plus complexes, les relations conflictuelles en gardant le cap.

La cohésion de l'équipe EHESP permet de co-construire ses rôles en les ajustant aux besoins des acteurs, aux situations spécifiques et aux étapes du projet. Pour piloter le projet global et assurer la fonction de porteur pour l'ANRU, il est essentiel de faciliter les démarches collectives afin de porter la recherche-action de la manière la plus participative possible, et de mettre en relation, faciliter les rencontres, ouvrir des espaces de partage et de mutualisation, être en apprentissage et adaptation permanente et accompagner chacun pour qu'il se sente bien dans son poste et ses missions.

L'équipe EHESP en assurant la fonction de support, permet d'accompagner les autres, pour les aider





à avancer, à décider ensemble, à chercher des solutions pour chaque besoin, y compris en adaptant le cadre. Il est également important d'expliquer le cadre et ses contraintes à travers l'échange et la relation humaine, d'être toujours disponible pour répondre aux questions, de mettre en lien avec l'extérieur, ouvrir et diffuser largement les informations relatives au projet.

Les fonctions de l'équipe de coordination mettent plusieurs rôles en tension : Support/pilotage ; accompagnement/cadre ; membership/leadership.

### Place : comment je me vois dans l'organisation / comment les autres me voient – rôle perçu / rôle attribué

Comment l'équipe de coordination prend place dans ses trois aires d'action du projet ?

Au niveau supra territorial (ANRU, COPIL, espaces interinstitutionnels) : il s'agit de travailler l'identité et la reconnaissance du projet en externe pour légitimer les valeurs JeTTT (lobbying) dans les institutions et influencer les politiques publiques au niveau régional, voire national, de représenter le projet dans les espaces institutionnels en étant ambassadrices du projet. Nous portons la dynamique globale de la recherche action, le pilotage et la coordination de l'ensemble du projet, y compris ses ajustements permanents et les réorganisations qui en découlent.

Au niveau interterritorial : il s'agit de porter les espaces de mutualisation (formation, rencontres, échanges, ...) et soutenir le commun, le faire collectif, représenter le projet commun, dans les espaces de mutualisation et le faire vivre. Soutenir les personnes engagées dans le projet (formateurs, évaluatrice, référents) et être des supports à l'action (logistique, organisation, administratif...) en fonction des besoins.

Au sein des trois territoires d'action : il s'agit d'accompagner le travail stratégique et politique local, de représenter le projet en portant l'identité commune qui soutient et légitime l'action et les acteurs. Soutenir la mobilisation des différents acteurs partenaires pour construire le « faire commun » et les professionnels et structures engagées dans le projet (maîtres d'ouvrages et référents) pour comprendre et utiliser le cadre administratif et financier du projet (médiation, traduction, adaptation). Notre mission est également de collecter les besoins et consulter les acteurs pour faire évoluer le projet, sa méthodologie, ses outils ainsi que pour faire le lien avec des ressources externes et faciliter et accompagner la réflexivité.

Ce travail collectif a permis de tenir un projet chemin faisant, d'ajuster les cadres, les méthodes et les organisations en fonction des besoins des acteurs et d'en dépasser les limites afin de permettre la prise de responsabilité de chacun et de faire vivre le « commun ». Nous vous proposons ci-après un exemple d'évolution du rôle supra territorial de l'équipe EHESP.

## LA NÉGOCIATION DES MARGES DE MANŒUVRE DANS UNE DÉMARCHE CADRÉE

### Stéphanie Guillemard

Ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle anime et coordonne les activités du projet en organisant les modalités d'échange et de travail entre les différents acteurs du projet. Elle assure et coordonne le suivi administratif et financier du projet.

Négocier la marge de manœuvre d'un budget d'envergure comme celui de JeTTT n'est pas simple... Cela m'a d'ailleurs occasionné de beaux casse-tête au cours de ces dernières années. Or, ce texte a pour but d'illustrer comment la coordination administrative et financière basée à l'EHESP - établissement public - a permis à un groupement d'acteurs associatifs et publics de mener une expérimentation sur cinq ans, malgré les contraintes induites par un appel à projet spécifique.

Car, il faut le savoir, les contraintes au sein de l'expérimentation Jeunes en TTTrans ont été de multiples natures :

► Du point de vue du financeur principal, via l'ANRU : Le cadre du règlement général et financier imposé par le financeur principal est strict. Le processus administratif de financement est réalisé dans la logique de « financement sur justification des dépenses ». Toute dépense ou paiement des salaires doit être réalisé avant de justifier et recevoir le financement demandé. D'autre part, le Règlement Général et Financier peut rentrer en contradiction avec la nature et le montant des dépenses : par exemple, il est interdit de remonter une dépense inférieure à 20€ - difficile lorsque des actions portent directement sur l'accompagnement de collectif. L'objectif de faire « groupe » s'organise autour d'un repas collectif qui peut coûter moins de 20€ - ces dépenses ne sont pas visibles aux yeux du financeur mais bien réelles dans le quotidien des structures accompagnatrices.

► Du point de vue de l'établissement public EHESP : c'est un établissement qui s'occupe principalement de formations de l'enseignement supérieur. La gestion de conventions complexes concernant des projets spécifiques comme Jeunes en TTrans n'était pas, en 2016, fortement développée au sein de l'École. Il faut donc rapidement cerner les logiques, processus et réalités administratives en interne (contact avec le bureau d'aide aux contrats, avec la gestionnaire d'un département, avec le service facturier, avec le service financier et comptable, avec les services logistiques...). Il faut également travailler à la bonne entente en interne avec chaque responsable des services potentiellement liés au projet. L'EHESP n'est pas financeur de l'expérimentation, il est le porteur et porte-parole des partenaires du projet auprès de l'ANRU et des co-financeurs.

► Du point de vue inter territorial : coordonner trois territoires distincts avec leurs actualités et situations singulières puis, plus précisément, articuler la gestion du projet autour de 17 partenaires associatifs et publics - qui connaissent chacun des situations plus ou moins complexes - nécessite disponibilité et souplesse. Il faut aussi faire accepter aux co-financeurs de différents territoires de participer à un « pot commun » et non à l'action d'un partenaire de leur territoire, ce qui n'est pas habituel. La porte est ouverte à toute structure qui souhaite porter une action répondant aux enjeux du territoire et du projet. Onze associations se lancent dans l'aventure et co-construisent les actions et les besoins budgétaires sans le regard des financeurs. Jeunes en TTrans s'est vu passer de 15 partenaires à 16 puis à 17 en quatre ans (un départ et trois arrivées ainsi qu'un Maître d'Ouvrage qui travaille sur deux des trois territoires).

Ainsi, la jonction de ces réalités nous conduit à ajuster sans cesse notre rôle de coordination, au regard des temporalités de chacun pour accompagner et simplifier au mieux l'expérimentation.

Nous avons réussi à ouvrir des marges de manœuvre dans des espaces contraints, grâce à l'anticipation de situations complexes et à la compréhension globale de chaque acteur présent dans l'expérimentation. Ces réussites connaissent également certaines tensions que nous avons pu parfois dénouer, par exemple par l'ajustement collectif et territorial des enveloppes financées ou, au contraire, le choix de ne pas le faire, selon l'intérêt des conseils départementaux à investir ou non au pot commun du projet.

Ainsi les outils administratifs et financiers résultent d'une négociation et d'une souplesse dans un système qui pose un cadre structurant, afin de faciliter les transformations vers des politiques de jeunesse intégrées. Ils ont été créés ou adaptés pour accompagner l'expérimentation et sont de plusieurs ordres : un pot commun financier, des conventionnements pluriannuels, des fiches outils communes aux partenaires, un retroplanning commun, ajustement des enveloppes financières, trésorerie...

#### **LA CO-CONSTRUCTION BUDGÉTAIRE : EST-CE POSSIBLE LORSQU'ON CHERCHE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE GLOBAL ?**

**Stéphanie Guillemard**

Ingénieure d'études département Sciences Humaines et Sociales École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP), rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTrans, elle anime et coordonne les activités du projet en organisant les modalités d'échange et de travail entre les différents acteurs du projet. Elle assure et coordonne le suivi administratif et financier du projet.

Le conventionnement avec l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) nous demande d'équilibrer un budget entre 50% de financement PIA et 50% de co financements extérieurs (Co-financeurs publics, valorisation de temps de travail pour chaque partenaires...). Il a été décidé que l'équipe d'appui interterritoriale serait à la manœuvre concernant la recherche de co-financement pour équilibrer le budget. Nous avons donc mis en place la logique du pot commun financier sans attente de résultats prédéfinis de la part des co-financeurs. Ils se mobilisent ici dans l'attente d'un retour sur les avancées et transformations à l'œuvre. Ce choix a évité la mise en concurrence directe entre les structures notamment dans les réponses aux appels à projets des différentes institutions. Il s'agit également d'une décision propre au projet Jeunes en TTrans, les autres Lauréats du PIA laisse ce travail de mobilisation financière à chacun de leurs partenaires.

#### **Plusieurs intérêts**

Lire l'expérimentation comme inter territoriale signifie ne pas distinguer un financement pour une action ou un territoire en particulier. Cela signifie aussi de permettre aux 16 partenaires de ne pas rechercher de financements supplémentaires pour les actions mises en place dans le projet. Il s'agit d'amener un gain de temps aux partenaires, tant dans la recherche de financements que dans la gestion du budget global. Enfin, il faut laisser place à l'expérimentation, au risque, à l'essai et à l'erreur.

#### **Le positionnement des co-financeurs**

Les trois collectivités partenaires du projet, ont dès 2016, contribué au financement de Jeunes en TTrans

en valorisant un temps de travail dédié de leurs responsables / coordinateurs jeunesse/ pôle cohésion sociale. Cette contribution a notamment permis aux trois collectivités de réaliser, accompagnées de l'équipe EHESP, le diagnostic et la mise en place des groupes de travail pour réaliser le programme d'actions. À partir de 2017, la participation au projet s'est intensifiée avec l'apport financier annuel au même titre que les CAF et le Conseil Régional de Bretagne.

Ainsi les trois CAF concernées (29, 35 et 56) ont toutes signé une convention pluriannuelle avec l'EHESP avec pour demande un bilan annuel du projet. Le Conseil Régional, quant à lui, finance le projet également tous les ans. À l'inverse, les Conseils Départementaux ont été plus frileux au début du projet : certains ne se sont pas intégrés au projet, d'autres ont précisé dans leur conventionnement un financement et le regard sur des actions particulières, liées à leur territoire : Ainsi, le CD 56 n'a pas accepté la règle du « pot commun » et n'a jamais participé au projet. Le CD 35 présent, n'a pas signé de convention pluriannuelle et a baissé son financement d'année en année enfin, le CD29 a, la première année, souhaité verser directement son financement aux partenaires finistériens, leur regard évoluant avec les avancées du projet et grâce au travail d'échanges et de vulgarisation de la démarche de la référente du territoire de Morlaix Communauté, les trois dernières années ont été finalement financées à travers le « pot commun ».

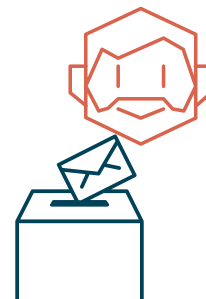
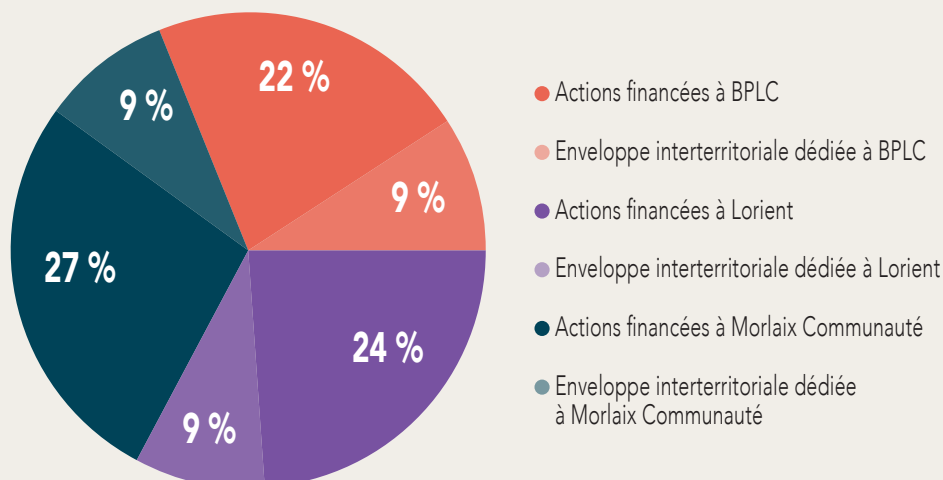
### L'attribution financière : une décision partagée

Les budgets d'actions des trois territoires ont été construits conjointement entre les membres signataires de l'accord de groupement lié à la convention signée avec l'ANRU. L'EHESP a proposé un budget global qui déploie dans les trois territoires une enveloppe égale. Initialement, chaque territoire a reçu une enveloppe identique à répartir entre les partenaires du projet dans le cadre de la création des actions et des budgets prévisionnels. C'est une modalité d'attribution que nous avons voulue relativement partagée. Les partenaires, en interne à leur territoire, ont travaillé ensemble à la répartition de l'enveloppe prévue sans se demander si l'enveloppe venait de tel ou tel financeur, ce qui aurait amené certainement d'autres arbitrages. Nous avons été présentes, l'équipe d'appui-inter territoriale, pour accompagner la réflexion ou arbitrer sur la répartition des financements lorsque cela été nécessaire. Nous étions garantes du respect des objectifs, principes de JeTTT et de l'enveloppe : ne pas aller au-delà du financement, comme alerter sur un financement trop important par rapport à l'action déployée. L'objectif était bien d'arriver à un intérêt commun et d'évaluer les besoins et les propositions de chacun au regard de sa propre action. La décision ne revenant pas uniquement au porteur de projet, l'EHESP, il nous a été primordial d'accorder un principe de confiance à l'ensemble des acteurs concernés sur la répartition de l'enveloppe entre les partenaires d'un même territoire.

#### RÉPARTITION DU BUDGET JETTT EN 3 TERRITOIRES

### Répartition du budget de 3 330 000 € de 2017 à 2020 dans les trois territoires en %

\*Enveloppe inter-territoriale dédiée : activités réalisées par l'équipe de l'EHESP (coordination, évaluation gouvernance, formation, valorisation, communication)



“  
Les Conseils Départementaux ont été plus frileux au début du projet : certains ne se sont pas intégrés au projet, d'autres ont précisé dans leur conventionnement un financement et le regard sur des actions particulières, liées à leur territoire.  
”

“  
Initialement, chaque territoire a reçu une enveloppe identique à répartir entre les partenaires du projet dans le cadre de la création des actions et des budgets prévisionnels.  
”

### Négocier l'imprévu dans les administrations publiques et laisser place au risque, à l'essai

#### Le conventionnement ANRU – EHESP et les conventionnements EHESP- Maîtres d'ouvrage

Le conventionnement entre l'ANRU, ordonnateur du financement PIA et l'EHESP porteur de Jeunes en TTTrans a nécessité quatre avenants au cours des cinq années d'expérimentation. Ces avenants sont le fruit d'échanges riches et constructifs entre la coordinatrice du PIA Jeunesse et l'équipe de coordination EHESP.

Premier lauréat du PIA jeunesse, nous avons eu l'opportunité de modifier un certain nombre de règles dès le début du conventionnement : augmenter l'enveloppe des frais de déplacement calculés sur le montant total des dépenses de personnels ; proposer une programmation des actions découpées en deux temps, permettant à l'ensemble des partenaires de faire évoluer ou non en 2019 les actions pensées collectivement et mises en œuvre à partir de 2017 ; ne pas fixer l'enveloppe PIA en 2017 sur des postes de dépenses précis (personnel, fonctionnement, investissement) ; accorder aux partenaires des modifications de postes de dépenses lorsqu'il est nécessaire d'augmenter le temps de travail des professionnels et baisser les prestations imaginées initialement ; garantir une trésorerie aux associations tous les ans sans attendre le versement des financements ANRU (financement sur justification des dépenses)...

Cette coopération s'est organisée une première année autour des trois collectivités avec qui nous avons fait nos premiers pas dans la gestion du PIA (remontée des dépenses, ajustement du règlement avec l'ANRU...) Il a fallu digérer un cadre complexe la première année pour accompagner ensuite les 13 structures au cours des quatre années de mise en œuvre des actions.

L'EHESP est porteur et garant de la bonne utilisation des fonds publics ainsi que de la réalisation des actions inter territoriales et locales dans le cadre de la signature d'un accord de groupement avec les 16 partenaires.

Pour que les actions et processus engagés en 2017 puissent évoluer, s'arrêter, être modifiés, pour que les partenaires puissent arrêter que d'autres intègrent le projet. Il a été convenu avec l'ANRU que la phase de programmation des actions soit divisée en deux périodes :

- ▶ Un engagement des actions imaginées à la suite du diagnostic de 2016 de janvier 2017 à décembre 2018 ;
- ▶ Puis un retour sur la programmation fin 2018 pour permettre aux acteurs du projet de modifier, ajuster ou annuler des actions conduites de 2019 à 2020.

Pour que cet ajustement soit le plus souple possible, le budget prévisionnel indiqué en 2017 a été construit de sorte à laisser une enveloppe budgétaire non ciblée en termes de personnel/fonctionnement/investissement pour les trois territoires, qu'il fallait donc à nouveau répartir fin 2018. Cette période de réajustement a été complexe et concentrée sur une fin d'année accompagnée d'un audit missionné par l'ANRU. Il nous a fallu, l'EHESP, accompagner des 16 partenaires de l'époque et du retour de l'évaluation chemin faisant, donner un effort important pour à la fois justifier de notre « bonne utilisation des fonds publics » au début de projet et réajuster, au regard de nos deux années passées, la programmation des actions au plus près des besoins des jeunes dans les territoires.

Cette modalité intégrée dans la convention nous a également permis de donner de la souplesse dans l'engagement des dépenses par l'ensemble des partenaires. Imaginer une action, son coût, le temps professionnel passé dessus n'est pas chose aisée. Les échanges fréquents avec les partenaires sur la construction budgétaire nous ont permis de réajuster tous les trimestres et années des dépenses différentes que celles imaginées à la base. Par exemple, le temps « personnel », qu'il soit financé ou valorisé,

est apparu au fil des années de plus en plus important dans l'ensemble des structures engagées dans le projet. Il a donc fallu réajuster, décortiquer les dépenses, pour être au plus près de la réalité des partenaires. Le suivi trimestriel des actions et des dépenses qui semble a priori chronophage, a paradoxalement apporté de la souplesse dans la gestion des financements. En partageant régulièrement les réalisations, les questionnements, les évolutions des actions et des postures des professionnels, nous avons pu apporter plus facilement des solutions financières aux partenaires.

Au-delà de l'engagement signé avec l'ANRU, l'EHESP a signé une convention pluriannuelle avec chaque partenaire, signataire de l'accord de groupement. Ces conventionnements garantissent à chaque partenaire une trésorerie annuelle notamment pour les associations les plus fragiles sans attendre le versement des financements ANRU (financement sur justification des dépenses). Ce processus est possible grâce à une négociation en interne à l'EHESP. L'équipe interrégionale connaît bien les fragilités des associations partenaires et insiste pour que des modalités d'avance de trésorerie soient assumées par l'EHESP. La relation de confiance avec les MO et leur engagement fort dans le projet ont facilité la négociation.

Sans eux et leurs actions, la recherche action n'existe pas. L'EHESP expérimente alors le versement des financements à 100%, à signature des conventions, aux partenaires les deux premières années du projet. Cette confiance installée entre les partenaires a été parfois mise à mal par l'entêtement de certains partenaires à demander un financement prévisionnel beaucoup trop important au regard de leurs actions.

Le temps « personnel », qu'il soit financé ou valorisé, est apparu au fil des années de plus en plus important dans l'ensemble des structures engagées dans le projet.

Il se passe généralement quatre à cinq mois entre les accords ANRU et les conventions avec les 16 partenaires. Cela les amène à dépenser les enveloppes prévues avant de recevoir le financement.

Le remboursement important de deux partenaires au titre de la deuxième année d'actions, ainsi que des validations et versements tardifs de l'ANRU ont amené l'EHESP à revoir sa posture. S'en suit alors pour les deux dernières années, un versement en deux fois – à signature des avenants et à validation des bilans financiers par l'EHESP et le partenaire - qui garantit, à la fois, aux partenaires une trésorerie annuelle et à l'EHESP de ne pas avancer des montants trop importants au regard des dépenses réalisées par les partenaires et des versements de financement tardifs de l'ANRU.

Malgré la mise en place d'outils financiers permettant à l'expérimentation de mettre en œuvre les actions imaginées dans les territoires, le temps administratif semble être un frein à l'action : de la bonne intention d'avance de trésorerie annuelle, les temps de signature de la convention avec l'ANRU, puis avec chaque maître d'ouvrage s'allonge dans le temps. Il se passe généralement quatre à cinq mois entre les accords ANRU et les conventions avec les 16 partenaires. Les versements initialement pensés en début d'année doivent suivre une procédure particulière en interne à l'EHESP avant d'être reçus par les partenaires. Cela les amène à dépenser les enveloppes prévues avant de recevoir le financement.

Finalement, ce qui est important ici, c'est de souligner que la mise en œuvre d'un tel projet nécessite un portage externe aux institutions financeurs par un établissement public qui peut réunir les subventions et assumer une avance de trésorerie sur quatre années tout en soulageant l'ensemble des partenaires sur les aspects administratifs et financiers que le montage du projet implique.

### Systematiser les outils de coordination

À partir de 2017, lorsque l'ensemble des partenaires ont rejoint l'aventure Jeunes en TTTans avec les trois collectivités territoriales et l'EHESP, nous avons mis en place des outils de coordination et de centralisation des remontées des dépenses et de l'activité trimestrielle.

Au regard du nombre de partenaires et des temps rapprochés de collectage, ces outils devaient à la fois être simples d'utilisation et rapidement compréhensibles par tous. Dès le premier trimestre 2017, nous avons partagé dans chaque territoire les aspects administratifs, financiers et de retour sur expérience qui seraient directement liés à leurs actions.

Ces outils sont :

- ▶ Le budget prévisionnel créé pour chaque partenaire en fonction de la structure spécifique du budget PIA,
- ▶ La fiche de remontées des dépenses calquée sur la fiche de demande de paiement ANRU,
- ▶ La fiche de remontée de l'activité initialement inscrite dans un double objectif. Il s'agit d'apporter de la matière d'analyse à l'évaluation et d'apporter des éléments pour les rapports d'activité trimestriels demandés par l'ANRU,
- ▶ Enfin la plateforme numérique « VedeTTT » qui permet à l'ensemble des partenaires de déposer et partager l'ensemble des documents nécessaires à la justification du projet et l'organisation des bilans annuels.

L'ensemble de ces outils nous a permis, au cours des quatre années consécutives, d'avoir un regard constant sur l'évolution des pratiques des partenaires. A la fois sur leurs pratiques professionnelles, sur le nombre de jeunes et de partenaires concernés par JeTTT, et aussi sur les dépenses liées aux actions.

La systématisation de ces outils communs a également permis à certains partenaires de remplir collectivement – notamment l'activité – lors des espaces de coordination locale. Ils ont aussi évité une certaine lourdeur administrative aux partenaires. L'ensemble des données (qu'elles soient qualitatives, quantitatives ou de nature financière) étant rassemblées, décortiquées, vérifiées et remontées par l'équipe EHESP auprès de l'ANRU et des co-financeurs. Elle permet aussi d'avoir un regard global tout au long de l'année sur l'utilisation ou non des financements ce qui amène plus facilement à réajuster directement avec les partenaires les dépenses justifiées à l'ANRU et à indiquer précisément les enveloppes restantes pour les années suivantes. Grâce à cette proximité avec les partenaires, nous avons garanti l'équilibre du budget global sur quatre ans.

La périodicité des remontées est soutenue et parfois non adaptée aux réalités des partenaires (par exemple, au 15 juillet, les structures accueillant ou accompagnant du public sont en flux tendu et n'ont que très peu de temps à accorder aux remontées trimestrielles). Notre demande, bien que basée sur les injonctions de l'ANRU, garde une certaine souplesse grâce à l'accompagnement direct et quotidien de la coordinatrice. Connaître les difficultés et situations complexes des partenaires permet de mieux appréhender ces temps de « récoltes ». Ces retours, même s'ils restent chronophages pour les maîtres d'ouvrage, nous ont permis tous les ans de réaliser des bilans annuels complets et articulés entre les différents échelons de territoires. Les fiches sont des outils importants pour réaliser également un regard annuel sur l'évolution des jeunes et partenaires concernés. Enfin, la collecte de l'ensemble de ces informations a permis de mettre en avant le chemin parcouru et les transformations annuelles dans les territoires, et a eu un réel intérêt pour les co-financeurs.

En conclusion, la mécanique JeTTT simplifie le rapport des partenaires au contact du financeur principal. Pour



Connaître les difficultés et situations complexes des partenaires permet de mieux appréhender ces temps de « récoltes ».



« Sans relation de confiance, sans échanges compréhensifs et construits, la mécanique bloque l'ensemble du processus que ce soit dans sa mise en œuvre ou dans la construction initiale des actions. »

autant, la complexité se déplace sur la relation entre le porteur/ coordinateur du projet et les partenaires. Sans relation de confiance, sans échanges compréhensifs et construits, la mécanique bloque l'ensemble du processus que ce soit dans sa mise en œuvre ou dans la construction initiale des actions. N'oublions pas que, même s'il existe un porteur responsable de l'ensemble du projet, nous sommes bien un tout : si un partenaire ne respecte pas le cadre donné, c'est l'organisation générale du projet qui en pâtit. L'enjeu est donc de faire comprendre aux partenaires de JeTTT que nous sommes tous embarqués dans un processus commun. Seulement pour répondre à ce commun, il faut un porteur qui assume la négociation des co-financements, qui propose les marges de manœuvre, qui engage sa propre trésorerie. Pour cela, un poste dédié spécifiquement à la gestion administrative et financière est nécessaire. Il est tout aussi important que ce poste dédié soit entièrement rattaché à l'organisation même de la recherche-action afin qu'il puisse accompagner les partenaires en connaissant les prises de risques, les situations territoriales et les moyens de manœuvrer entre les injonctions institutionnelles tel que l'appel à projet. Cela nous amène également à nous poser plusieurs questions quand on se lance dans une telle aventure : qui peut être porteur de ce type de démarche transversale ? Jusqu'où peut-on négocier dans de tels projets ? Comment instaurer de la souplesse durablement en dehors du cadre spécifique d'une recherche action ?

#### LA VALEUR AJOUTÉE D'UN TRAVAIL DE CO-CONSTRUCTION À L'ÉCHELLE INTERTERRITORIALE : PAROLE D'ACTEUR

Extrait d'entretien de Franck Rubaud, par Valérie Hamdi

Franck Rubaud est chef du pôle Services à la population de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC). Membre fondateur de Jeunes en TTrans, il est le référent du territoire de Bretagne porte de Loire Communauté et maître d'ouvrage.

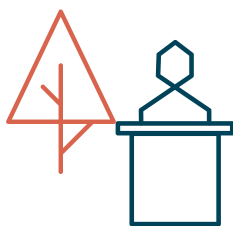
**Valérie H :** Le fait de travailler dans une dynamique interterritoriale, au sein de l'« équipe projet »<sup>60</sup> notamment, qu'est-ce que ça a eu en termes de valeur ajoutée ?

**Franck R :** Ce que je trouve intéressant dans la démarche – après il y a eu plusieurs phases – mais dans la phase d'installation du projet, y avait une dimension contributive et réflexive qui était plus soutenue dans son approche interterritoriale et interdisciplinaire ici avec les gens qui étaient autour de la table, quand on avait des réunions de l'« équipe projet ». Donc ça, moi j'ai trouvé que lorsqu'on travaille la transversalité et qu'on fait nous-même de la transversalité, c'est plutôt bien. Avec des professionnels jeunesse, les membres de la recherche, des sociologues, enfin... Il y avait cette approche-là moi qui m'a plu, plutôt bien plu.

Ça permettait aussi de s'inscrire dans des réseaux d'acteurs qui étaient différents de ceux habituellement pratiqués. Donc ça été le deuxième point intéressant : [d'expérimenter] l'approche interterritoriale. Ce qu'elle a aussi permis, c'est qu'à un moment quand on développait - soit des programmes d'actions, soit des réflexions à l'échelle de nos territoires – on pouvait les partager avec d'autres questionnements de d'autres territoires. Ça permettait soit de compléter ou re-questionner sa propre approche. Ça c'était plutôt bien. [Ça permettait aussi] de voir aussi comment les autres partenaires institutionnels se positionnaient sur d'autres territoires, moi aussi ça m'a plutôt séduit, dans l'idée que ce sont les gens qui font les politiques publiques et ça, ça dépend vraiment des rencontres. [...].

**Valérie H :** Travailler dans l'équipe projet avec des acteurs d'autres territoires, voir comment ça pouvait se dérouler dans d'autres intercommunalités, est-ce que ça vous a inspiré ? Est-ce que ça eu des impacts sur vos fonctionnements ?

**Franck R :** C'est vrai que l'intérêt d'avoir travaillé dans une « équipe projet » qui avait une dimension pluridisciplinaire et interterritorial, ça a permis d'être sur une approche « communauté » ou « communautaire », c'est-à-dire qu'on avait beaucoup de questionnements communs qui pouvaient être mis en partage. Et ça a nourri les uns et les autres sur la manière de conduire les projets, ça c'est assez clair. Ça a permis aussi – et ça c'est la fonction que tu as pu jouer Valérie [comme animatrice de l'« équipe



<sup>60</sup> Pour rappel, l'« équipe projet » est composée des trois ingénieures de l'EHESP - Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard, Valérie Hamdi - des référents des territoires - Franck Rubaud et Matthieu Rault pour BpLC, Soaz Le Roux pour Morlaix Communauté, Adélaïde Boërez pour Lorient - et de l'évaluatrice Laurence Davoust Lamour.

projet »] – c'est-à-dire que « l'équipe projet » pouvait être un espace ressources. Lorsqu'on avait des questionnements, on partageait nos questionnements, chacun avec ses arguments, parfois avec des désaccords qui existent et ça c'est tout à fait normal. Mais ça nourrissait la réflexion et la réflexion pouvait dépasser le cadre de l'« équipe projet », la fonction ressource qui existait au sein de cette équipe. Ça permettait d'aller voir à d'autres endroits, d'autres pays, avoir accès à de la documentation écrite, donc ça, ça a permis en tout cas de conforter – et c'est pour ça que sur l'exemple que tu citais sur la question de l'équipement jeunesse, il y a eu une certaine exemplarité dans la manière de travailler la question, de l'approche et de la consultation. On n'a pas été sûr de la participation, mais au niveau de la consultation de la population sur les besoins et les usages qui a été assez qualitatif à mon goût. Mais tout ça, ça été nourri justement par les échanges qu'on pouvait avoir.

**Valérie H. :** J'ai l'impression que c'est devenu une habitude de travailler ensemble et de réfléchir ensemble, sur les questions de jeunesse, en sortant strictement d'une réflexion de structure. Je trouve que ça fonctionne assez bien cette « équipe projet », non ?

**Franck R. :** Oui. Mais cette question de l'« équipe projet », sa fin dans l'accompagnement, on ne l'a peut-être pas assez anticipé. Parce que du coup, il peut y avoir un risque d'une fin de projet où chacun partira de son côté. [...] En tout cas, ça a existé et ça n'existera peut-être plus et après, c'est peut-être comme ça que ça devait se passer, je n'en sais rien. [...].

**Valérie H. :** Est-ce que ce travail de co-construction t'a impacté à titre personnel ?

**Franck R. :** Moi, ça m'a demandé un truc que je n'avais pas suffisamment mesuré, c'est-à-dire que lorsque tu souhaites travailler de cette manière-là dans l'administration, tu te retrouves dans des positions d'interface et de médiateurs entre des acteurs qui veulent justement bousculer les fonctionnements administratifs traditionnels et une administration où le changement génère souvent de la résistance. Donc, toi, tu te retrouves dans une position entre des gens qui veulent faire la révolution et d'autres [qui ne veulent] surtout pas bouger et du coup, c'est parfois des positions qui peuvent être inconfortables. Tu peux te retrouver à faire un travail de pédagogie, [à y mettre] de l'engagement et derrière ça, il y a un système de valeurs. Et qui dit valeurs dit que tu y mets de ta personne. Il faut une certaine force pour éviter des remises en cause qui seraient trop personnelles. Voilà.

Moi j'ai trouvé que c'était un exercice pas facile. Et puis tu es dans une situation où tu dois en permanence, assez régulièrement en tout cas, avoir une fonction de lobbying, c'est-à-dire présenter des choses, d'[argumenter]. Et, ça, ça rajoute de la charge de travail supplémentaire.

**Valérie H. :** Ainsi, je comprends que la démarche JeTTT t'a permis d'avoir un nouveau rôle, et d'assumer de nouvelles missions, de nouvelles fonctions, au sein de la collectivité ?

**Franck R. :** Oui. Mais je ne suis pas certains que ça soit totalement lié [à JeTTT], parce qu'il y avait un contexte [au sein de la collectivité]. [...] Ça se conjugait avec une période où on avait deux EPCI [Établissements Publics de Coopération Intercommunale] qui fusionnaient, [générant] une refonte de l'organigramme précédent. Du coup, je crois que c'était dans les tuyaux, parce que c'était une obligation fixée par la loi. Mais par contre, ce que ça m'a permis, c'est que ma nouvelle fonction a facilité la recherche de transversalité entre les services. Du coup, la modification de l'organigramme et de mon fonctionnement ont été un élément facilitateur dans la mise en œuvre de la recherche-action JeTTT, sur les questions de jeunesse, et pour travailler la question de la transversalité entre les services. Je ne dirais peut-être pas de lien de cause à effet, mais en tout cas, la conjonction des deux s'en est trouvée facilitée. [...].

Pour finir, à propos de la fonction de coordination [tenue par Matthieu Rault sur le territoire de BpLC], je dirais que ça m'a permis de voir que cette fonction était intéressante parce qu'elle ne portait pas un service particulier au sein de la collectivité. [...] Le profil de Matthieu a largement contribué à ça, mais avec lui, je pouvais avoir des échanges sur des questions de fonds, qui était moins dans les enjeux de service ou de place sur le territoire, des espaces d'échange directs qui avaient moins d'enjeu ou de stratégie. Il était une personne-conseil [dont le rôle] m'a bien plu, parce que c'est quelqu'un avec qui tu peux échanger sur le fond, avec un positionnement qui était différent.

▶ **Valérie H. :** Son rôle était sans doute un vrai ancrage sur le territoire dans la rencontre avec les acteurs. Il a été lui aussi un interface entre la collectivité et les acteurs. C'est le filon qui manquait peut-être ?

▶ **Franck R. :** Certainement.

▶ **Valérie H. :** Il faut peut-être maintenant aider à sauvegarder ce poste, ou voir selon l'enjeu d'autonomisation des acteurs, si ce besoin existe toujours au fil du temps...

▶ **Franck R. :** Sur la recherche-action JeTTT, on était sur une démarche qui pouvait s'inscrire dans la durée. Après l'année de diagnostic, on est sur quatre années de projet et, pour installer des transformations dans les pratiques au sein d'une administration, le temps me semble-t-il est [encore nécessaire]. Enfin, là, il y a encore une certaine fragilité. Il y a une nécessité à installer les choses pour que ça devienne beaucoup plus automatique. Du coup, je pense que la fonction de coordination est encore nécessaire, c'est une condition.

## À L'ÉCHELLE POLITIQUE, COMMENT LES ACTEURS JEUNESSE ET LES ACTEURS POLITIQUES ARRIVENT-ILS À ÉLABORER ENSEMBLE ?

Moi, je me rappellerai toujours de notre première réunion sur le **dialogue structuré**<sup>61</sup>, on était 100 personnes. On a fait un tour de table qui était inespéré et en fait chaque acteur, qu'il soit institutionnel, de l'état, associatif, les têtes de réseaux, tout le monde a dit ce qu'il pouvait apporter, dans un sens positif. Et ça, ça ne se passe pas partout comme ça. Quand on met des choses en place, il faut aussi savoir s'auto-analyser et c'est là où on se rend compte que quelque part, ce que les jeunes demandent aujourd'hui, c'est aussi dans l'ADN de la façon dont on a fait les choses [dans JeTTT]. [...]. Changer complètement un programme et laisser la discussion se faire, c'était positif pour tout le monde, on s'écoute les uns et les autres. D'ailleurs c'est pour ça que moi j'ai appuyé le fait qu'on puisse financer les trois projets [sur les trois territoires de Bretagne porte de Loire, les quartiers de Kervénannec et Bois du Château de Lorient et Morlaix Communauté]. Ça répond complètement à notre façon de faire.

**Pierre Pouliquen**<sup>62</sup>

L'idée pour moi, c'est que cette « Coloc » (cette coordination partagée) soit reconnue comme l'instance technique sur le territoire, c'est-à-dire de coordination des politiques jeunesse [sur Morlaix Communauté]. Et que l'instance politique devienne le groupe interinstitutionnel jeunesse, avec en plus un groupe d'élus internes sur la jeunesse, mais représentant toutes les compétences de Morlaix Communauté. Ça c'est un souhait fort des professionnels, d'être impliqués au sein d'un d'outil qui puisse continuer à tisser la politique intégrée sur le territoire.

**Soaz Le Roux**<sup>63</sup>



<sup>61</sup> Le Dialogue Structuré est « une méthode visant à améliorer l'efficacité des politiques publiques en favorisant le dialogue avec les citoyens et la société civile dans la conception, la mise en place, le suivi et l'évaluation de celles-ci ». La définition est tirée du site web « Provox : Le portail du dialogue structuré en France » : <https://provox-jeunesse.fr/>

<sup>62</sup> Vice-président du Conseil Régional de Bretagne. Chargé du sport, de la jeunesse et de la vie associative. Il coordonne le dialogue structuré jeunes élus pour la région Bretagne. Il soutient le projet Jeunes en TTTrans depuis sa fondation.

<sup>63</sup> Coordinatrice jeunesse de Morlaix communauté. Ayant participé à la fondation de Jeunes en TTTrans, elle est référente du projet sur le territoire de Morlaix communauté et maître d'ouvrage. Elle assure l'animation de la coordination locale.



## ENTRE COMMUNES ET COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION :

### QUI FAIT QUOI ?

**Annie Toussaint-Bensaïd**

**Laurence Davoust Lamour**

### Membres de la Coloc de Morlaix Communauté

Annie Toussaint-Bensaïd est écrivaine publique de la Compagnie des écritures. Elle a accompagné les membres de la Coloc de Morlaix dans son processus de mise à l'écriture.

Laurence Davoust Lamour est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie - EA 3149). Spécialisée sur les questions de jeunesse et d'engagement, responsable du Réseau SOCIOSCOPE et chargée de l'évaluation chemin faisant du projet, elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

Dialogue fictif entre un élu communautaire et un élu communal, créé par Annie Toussaint et Laurence Davoust Lamour, à partir d'un travail collectif de réflexion et d'écriture par les membres de la Coloc de Morlaix Communauté. Dans la mise en scène, c'est l'élu communal qui pose les questions et l'élu communautaire qui répond. Ils ont leur écharpe de maire, l'un placé devant une mairie, l'autre devant la communauté d'agglomération.



*Élu communal*

Morlaix Communauté a-t-elle la compétence Jeunesse ?

Morlaix Communauté est dotée statutairement d'une compétence de coordination jeunesse. Cette coordination s'inscrit aujourd'hui dans la loi Égalité et Citoyenneté de 2017, qui a, notamment, positionné la Région comme chef de file des politiques jeunesse. En Bretagne, les coordinations jeunesse sont vivement encouragées. Elles permettent d'accompagner les politiques jeunesse des communes et de partager une vision d'ensemble auprès des différents accompagnants des jeunes : élus communautaires et communaux, responsables associatifs, travailleurs sociaux, enseignants...



*Élu communautaire*

Quelle est la mission de la coordination jeunesse de Morlaix Communauté ?

Accompagner les communes et les structures jeunesse, animer des espaces de coopérations et de réflexion entre professionnels (par exemple en organisant des moments d'échanges de pratiques, des formations professionnelles...), faciliter la mise en œuvre concrète des projets en créant du lien, des synergies...

Les jeunes du territoire disposent ainsi des mêmes possibilités, quelle que soit la taille de la commune ?

Oui, tout en tenant compte de leur besoin d'ouverture, de rencontres, de mobilité sur un territoire plus large que celui des communes, dont les projets et moyens sont bien différents de l'une à l'autre.

De quelle façon intervient la communauté d'agglomération ?

Il ne s'agit surtout pas d'agir à la place des communes et des structures existantes, mais au contraire d'encourager, soutenir, voire compléter des projets existants. Ou de les initier parfois, mais toujours en partenariat avec les élus, animateurs jeunesse, enseignants, associations œuvrant dans le domaine de la jeunesse.

Dialogue fictif entre un élu communautaire et un élu communal, créé par Annie Toussaint et Laurence Davoust Lamour,, à partir d'un travail collectif de réflexion et d'écriture par les membres de la Coloc de Morlaix Communauté. Dans la mise en scène, c'est l'élu communal qui pose les questions et l'élu communautaire qui répond. Ils ont leur écharpe de maire, l'autre placé devant une mairie, l'autre devant la communauté d'agglomération.

#### LA COORDINATION COMMUNAUTAIRE : UN TREMPLIN POUR PRENDRE SON ÉLAN

**Annie Toussaint-Bensaïd**  
**Laurence Davoust Lamour**  
**Membres de la Coloc de Morlaix Communauté**



*Élu communal*

La construction d'une politique jeunesse, c'est donc une façon de faire qui part du terrain ? Sans programme pré-défini



*Élu communautaire*

Le propre de la jeunesse étant d'être en constante évolution, la politique jeunesse ne peut être figée ! Notre façon de faire n'est donc pas de proposer un catalogue d'activités dédiées à la jeunesse, mais de créer un environnement propice à l'émergence de projets initiés par les jeunes, leurs accompagnants ou la coordination jeunesse de Morlaix Communauté.

Concrètement, que visent ces projets ?

À accompagner les jeunes dans leur parcours en matière d'éducation, de formation, de loisirs, d'accès à l'emploi, au logement et à la prise de responsabilité au sein de la collectivité. En visant en permanence à la construction du bien-être, de l'estime de soi, de la citoyenneté ! Dans cette période de transition qu'est la jeunesse, la coordination communautaire propose un tremplin pour prendre son élan.

#### FICTION COLLECTIVE : « C'EST SÛR QUE SANS SOUTIEN POLITIQUE, NOTRE ACTION DE TERRAIN DEMEURE INSUFFISANTE »

**Annie Toussaint-Bensaïd**  
**Laurence Davoust Lamour,**  
**Membres de la Coloc de Morlaix Communauté**

Dialogue écrit par Annie Toussaint, écrivaine publique de la Compagnie des écritures, et Laurence Davoust Lamour, évaluatrice de JeTTT, à partir d'un travail collectif de réflexion et d'écriture par les membres de la Coloc de Morlaix Communauté. La mise en scène implique des professionnels jeunesse qui discutent ensemble, autour d'un café...

La construction d'une politique jeunesse, c'est donc une façon de faire qui part du terrain ? Sans programme pré-défini ?



Qu'elle se nourrisse des enseignements des mandats précédents pour optimiser nos accompagnements à venir !

- ▶ Il faudrait continuer à s'intéresser à tous les jeunes dans leur diversité : leur âge (12-18 ans • 18-25 ans), allant bien, ou moins bien...
- ▶ Prendre en compte tous les aspects de leur vie telle qu'elle est : bien-être, santé, insertion, culture, engagement citoyen...
- ▶ Il faut insister sur l'estime de soi, c'est fondamental. Avant de passer à l'action, tout jeune a besoin de se construire solidement : cette phase doit aussi être respectée et accompagnée.

- ▶ Les jeunes devraient connaître beaucoup mieux leurs droits, les aides dont ils peuvent bénéficier. Et donc compter sur un réseau de structures et de professionnels coordonnés sur le territoire.
- ▶ Pour cela, les structures d'accompagnement doivent très bien se connaître et savoir ce que chacun fait, afin d'orienter correctement les jeunes qui viennent les voir.
- ▶ Le temps que nous, professionnel.le.s, passons à connaître nos différentes structures n'est pas un temps perdu, mais la condition nécessaire d'actions plus efficaces !
- ▶ C'est aussi intéressant d'être informés sur ce qui se fait ailleurs, sur les autres territoires.
- ▶ On ne peut pas proposer des choses toutes faites, car les besoins de chacun sont différents.
- ▶ Et pour qu'un jeune adhère à une proposition, il faut qu'elle corresponde à ses envies du moment.
- ▶ À nous de leur demander ce qu'ils veulent, et de les accompagner en fonction.
- ▶ Les jeunes ont apprécié la co-construction de la politique qui les concerne : diagnostic des besoins, choix des actions, participation aux actions, évaluation des actions... Il faudrait pouvoir poursuivre.

En tant que professionnel, je ne suis pas encore vraiment habitué à travailler de cette façon. J'aimerais être accompagné pour découvrir de nouvelles façons de faire...

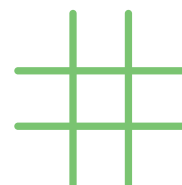
- ▶ Oui, moi aussi, mais comment ?
- ▶ On pourrait imaginer des réunions de sensibilisation, des formations...
- ▶ Diagnostiquer le territoire est aussi essentiel pour constater des évolutions et analyser des besoins nouveaux. Et évaluer régulièrement les actions permet de les ajuster au plus près des besoins et des résultats attendus.
- ▶ D'autant plus que nos publics de jeunes sont très mouvants. Et les contextes connaissent des mutations profondes et rapides. L'évaluation ne peut qu'aider les élus à prendre les bonnes décisions. Elle permet de faire entendre notre voix, à nous qui sommes tous les jours sur le terrain.

Ce serait intéressant que Morlaix Communauté prenne en compte la jeunesse dans d'autres compétences communautaires. Il y a déjà un parcours d'engagement citoyen pour les jeunes. On pourrait imaginer un parcours culturel et artistique.

- ▶ Et un parcours de découverte des métiers et des entreprises.
- ▶ Des parcours qui leur permettraient de mieux connaître les points d'information et de se créer un réseau de relations..

C'est sûr que sans soutien politique, notre action de terrain demeure insuffisante. Jeunes en TTTrans a démontré l'importance du portage politique pour mener à bien des projets ambitieux.

- ▶ Et un parcours de découverte des métiers et des entreprises.
- ▶ Des parcours qui leur permettraient de mieux connaître les points d'information et de se créer un réseau de relations..



Extrait du projet de politique jeunesse communautaire de Bretagne porte de Loire Communauté

**ÇA RESSEMBLE À QUOI, UN ÉNONCÉ DE POLITIQUE JEUNESSE ?**  
**EXTRAIT DE LA POLITIQUE JEUNESSE DE BRETAGNE PORTE DE LOIRE COMMUNAUTÉ.**

EXTRAIT DU PROJET DE POLITIQUE JEUNESSE COMMUNAUTAIRE DE BRETAGNE PORTE DE LOIRE COMMUNAUTÉ



**POURQUOI S'INTÉRESSER AUX JEUNESSES ?**

Depuis plus de 30 ans, les jeunes subissent des difficultés d'insertion dans la société. Des inégalités inter- et intra-générationnelles demeurent et justifient le fait de s'intéresser aux jeunes d'un territoire.

Le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté oriente sa politique jeunesse vers les 12-30 ans.

La politique publique de jeunesse doit pouvoir répondre aux enjeux que les difficultés de mobilité, de formation, d'insertion professionnelle, etc, supposent.

Ainsi il s'agit pour la collectivité de réduire les inégalités entre générations et entre les jeunes eux-mêmes. Dans ce cadre, permettre aux jeunes de grandir et prendre une place sur leur territoire de vie est un enjeu de la politique de jeunesse. Ce document présente la politique jeunesse telle qu'elle s'exerce aujourd'hui sur le territoire.

**LES GRANDES ORIENTATIONS**

Selon Bretagne porte de Loire Communauté, une politique jeunesse devrait être :

- innovante : elle doit pouvoir s'adapter aux changements de son territoire et des acteurs qui le composent et le font vivre ;
- réflexive : c'est-à-dire à l'écoute du territoire, de ses changements et de l'expertise des acteurs de terrain ;
- transversale : en mettant en place des collaborations entre différents champs d'activités, différentes compétences et différents regards.



**Le projet Jeunes en TTTrans**

Le projet Jeunes en TTTrans a permis de définir la politique jeunesse communautaire, Transversalité, transitions et transformations. Ces termes définissent la volonté de ce projet de construire et de développer des politiques de jeunesse qui soient plus transversales et qui tiennent compte de la diversité des parcours de vie des jeunes. Ce projet est construit en partenariat avec l'École en hautes études en santé publique (EHESP), la ville de Lorient et Morlaix Communauté dans le cadre de l'appel à projets du Programme d'investissements d'avenir (Pia), Projets innovants en faveur de la jeunesse.

**4 OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

**Objectifs n°1**

**Une politique jeunesse réflexive, qui observe, écoute et se remet en question.**

L'objectif est de dépasser une politique simplement consultative, pour aller vers une construction collective la plus démocratique possible qui considère et légitime les acteurs de terrain comme porteurs de savoirs et de compétences indispensables à la réflexion et à la mise en place des actions jeunesse.

**Objectifs n°2**

**Une politique jeunesse qui impulse des réseaux et s'engage dans les relations avec les acteurs du territoire.**

Il est important de mettre en place une logique de réseau sur le territoire, où le lien se construit avec la collectivité, mais aussi et surtout entre acteurs. Les acteurs sont aussi porteurs de l'action jeunesse et contribuent à la faire vivre sur des terrains où la collectivité ne pourrait pas aller. Cela veut dire les informer, les mobiliser, soutenir leurs actions, mais aussi réfléchir, construire et agir ensemble.

**Objectifs n°3**

**Une politique jeunesse qui considère les jeunes comme des acteurs à part entière et soutient leur autonomie.**

Cela se traduit par une volonté de légitimer, valoriser, accompagner et soutenir l'action des jeunes et des collectifs de jeunes sur le territoire. Il est donc important de reconnaître et de soutenir leur participation à la vie locale, en les accompagnant, en modifiant les dispositifs et les cadres d'actions pour qu'ils soient plus adaptés à leurs besoins, en levant les freins et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur envie d'agir. Cela nécessite de leur reconnaître aussi une expertise sur leur vécu du territoire, sur leurs propres besoins et sur leurs envies de projet, en la prenant en compte et en ouvrant des espaces d'écoute, mais aussi de réflexion et d'action ensemble.

**Objectifs n°4**

**Une politique jeunesse qui construit des liens entre différents champs d'action, entre politiques, pour une approche transversale fondée sur l'échange et l'action ensemble.**

La collaboration vise une meilleure lisibilité et efficacité des actions en direction des jeunes. La politique jeunesse du territoire cherche donc à impulser des espaces de collaboration entre élus, entre professionnels, entre acteurs de différents champs afin de mettre en action la transversalité pour l'expérimenter, l'ajuster et ensuite l'asseoir dans les pratiques des acteurs du territoire.



## COMMENT POURSUIVRE... POLITIQUEMENT ? PAROLE D'ÉLU.

## Pierre Pouliquen

Pierre Pouliquen est vice-président du Conseil Régional de Bretagne. Chargé du sport, de la jeunesse et de la vie associative. Il coordonne le dialogue structuré jeunes élus pour la région Bretagne. Il soutient le projet Jeunes en TTTrans depuis sa fondation.

Extrait d'entretien de Pierre Pouliquen, réalisé par Valérie Hamdi.

« Moi j'ai envie de dire que maintenant, la vraie question c'est comment on pérennise ce travail demain. Moi j'ai demandé à ce qu'on puisse réfléchir à identifier là où il n'y avait pas de dynamique jeunesse et de voir comment on peut servir de levier, nous la Région, avec d'autres acteurs, pour faire en sorte qu'il y ait une mise en place... Soit sur l'élaboration, soit sur le diagnostic, soit sur l'élaboration de politiques publiques en matière de jeunesse. Après, va venir le Plan de relance pour les jeunes [de la part de l'État], mais bon, on attend de voir ce qu'il y a dedans réellement : si on réchauffe de l'argent ou s'il y a vraiment des moyens supplémentaires [de la part de l'État].

Comment leur démontrer aujourd'hui qu'il y a des choses possibles qui sont faites ? Comment on pérennise et comment nous [à la Région Bretagne] on essaye aussi de trouver des moyens financiers, pour accompagner ? Parce que dans la situation d'aujourd'hui, la jeunesse doit redevenir une priorité – elle l'était, mais mixée avec d'autres politiques. Elle doit redevenir une vraie priorité politique au niveau régional. »

## POUR ALLER PLUS LOIN...

Callon M., Latour B., Akrich M., « Sociologie de la traduction, textes fondateurs », Transvalor Presses des Mines, 2006.

Dameron S., « La dualité du travail coopératif, Revue française de gestion », 2005/5, n°158, Lavoisier, p.105-120.

Foudriat M. (2016), La co-construction. Une alternative managériale, Presse de l'EHESP, Rennes.

Julien Damon, « Protection sociale et lutte contre l'exclusion. Regards critiques sur le « partenariat », Horizons stratégiques 2007/1 (n° 3), p. 82-97.

Dhume F., Du travail social au travail ensemble, le partenariat dans le champ des politiques sociales, Editions ASH, 2001.

Dhume F., L'ère du partenariat ou l'idéologie du consensus, Le détour, n°1/2003, p.195-203.

Lyet P., La coopération partenariale : une institution incertaine. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles. 2015 : " Coopérer ? ", Juin 2015, Paris.

Muller P., « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique. » In: Revue française de science politique, 50<sup>ème</sup> année, n°2, 2000.



## La participation des jeunes : un défi nécessaire et transformateur

Dans ce quatrième dossier, nous déplaçons la focale sur les jeunes et leur place au sein de la démarche JeTTT. Vaste et complexe sujet, car si la participation des jeunes fait l'objet d'un consensus dans les discours des élus et des professionnels, il va sans dire que sa mise en pratique est plutôt timide, du moins, elle rencontre de nombreux obstacles politiques, historiques, humains, expérientiels, etc.

Mais déjà, de quoi parle-t-on lorsqu'on invoque la participation des jeunes ? Est-ce le fait de se mettre à l'écoute des jeunes ? Est-ce le fait d'entrer en négociation avec eux ? De les inviter dans des espaces de décision ? De les appuyer dans leur projet ? Et, pourquoi la participation des personnes concernées – ici les jeunes – vient-elle modifier les pratiques opérées jusqu'ici dans le champ politique ? Mais aussi, quels sont les mythes rattachés à la participation ? Quels sont les limites et les dangers rattachés à cette notion ? Telles sont certaines des questions posées et discutées dans la première section du dossier « De quoi parle-t-on », qui apporte des éclairages réflexifs en la matière.

La section suivante « Que révèle l'expérience JeTTT sur le terrain » est construite autour des actions et transformations qu'ont opérés les professionnels dans leur volonté d'impliquer davantage les jeunes, dans la conception, le choix et les décisions à l'origine des actions, projets et politiques les concernant. En présentant les actions et projets qu'ils ont pu mener avec des jeunes, des professionnels décrivent avec détails comment ils ont pu nouer des contacts de qualité avec des jeunes, suscitant des envies et, éventuellement une dynamique mobilisatrice. D'autres témoignent des questions qu'ils se sont posés alors qu'ils tentaient d'accompagner des projets menés par les jeunes. D'autres encore illustrent les changements de postures qu'il leur a fallu expérimenter et adopter pour établir de nouvelles relations avec les jeunes, ainsi que les postures et les argumentaires qu'ils ont dû tenir vis-à-vis de leurs institutions respectives, pour « faire autrement ».

Si c'est le dossier qui donne le plus la parole aux jeunes - et heureusement ! - vous constaterez comme nous qu'ils ne sont pas majoritaires. Cela témoigne que la participation des jeunes est une démarche au long court qui n'est qu'à son balbutiement. Il s'agit aussi du choix de cet ouvrage de s'adresser prioritairement aux acteurs jeunesse, professionnels et élus qui travaillent avec les jeunes, en ayant la conviction que ce n'est pas aux jeunes de changer pour pouvoir s'impliquer davantage dans les projets et les politiques qui les concernent, mais à nous adultes – professionnels, élus, entourage – à opérer le pas de côté, tant au niveau de nos pratiques d'accueil et d'accompagnement qu'au niveau du regard que nous leur portons.

Nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir ensemble !



# Sommaire

## De quoi parle-t-on ? ..... 126

La participation : premiers éléments de définition .....	126
Les représentations qui entourent la participation : les mythes .....	128
La participation est une question de pouvoir .....	130
La participation : Entre ambitions et réalités terrain.....	130
La participation des jeunes, pour qui ? Pourquoi ?.....	133
Mais qu'attendent les jeunes aujourd'hui ? .....	134

## Que révèle l'expérience JeTTT sur le terrain ? ..... 134

### PRENDRE CONTACT AVEC LES JEUNES ET SUSCITER UNE MOBILISATION ..... 134

Les conditions de l'implication.....	134
Soigner le premier contact : une question de posture !	
Paroles d'une actrice terrain sur son expérience de micro-trottoirs, à Lorient .....	136
« Aller vers » : (s)'autoriser une rencontre plus symétrique .....	136

### ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES INITIATIVES JEUNES, POUR FAVORISER LEUR POUVOIR D'AGIR..... 138

Les jeunes qui passent d'usagers à acteurs .....	138
Soutenir l'entrepreneuriat collectif. Paroles d'actrice liée à la coopérative de territoire de BpLC.....	139
Proposer un projet tremplin vers l'insertion sociale et professionnelle.	
Zoom sur le projet « Où Sont Les Filles ? En mer ! » .....	140
Inviter les jeunes à prendre part à la vie de la cité.	
Zoom sur l'« Atelier d'utilité sociale », à Morlaix Communauté.....	141
Soutenir la mobilité des jeunes, pour rencontrer le monde !	
Zoom sur une action de l'Université Sociale de Lorient .....	143
Expérimenter le collectif et acquérir de nouvelles compétences, via le Parcours d'Engagement Citoyen proposé à Morlaix Communauté.....	143
Expérimenter l'autogestion dans des locaux collectifs.	
Zoom sur le 2D Espace Libre de Morlaix Communauté .....	144

### TRANSFORMER SES POSTURES PROFESSIONNELLES DANS L'ACCOMPAGNEMENT... 145

Quand la posture d'écoute court-circuite le non-recours. Paroles d'une actrice terrain sur Lorient .....	145
Décryptage éclair sur la question du non-recours .....	146
La formation professionnelle, pour mieux accompagner la participation des jeunes .....	148
Une formation-action pour soutenir des professionnels jeunesse, dans la reconnaissance des apprentissages non-formels et informels des jeunes .....	148
Passer d'une logique de service à une logique d'accompagnement .....	152

### TRANSFORMER SES POSTURES D'ÉLU, DANS LE RAPPORT AUX JEUNES ET À LEURS PROJETS ..... 161

Faire bouger les lignes.....	161
Quel dialogue et soutien de la part des élus communaux ? .....	161
Parole d'élue .....	164

### DÉPLOYER SON PROJET : PAROLES DE JEUNES ACCOMPAGNÉS ! ..... 164

Témoignage de Lovely Jeunes, créatrice d'une application de diffusion culturelle sur Lorient.....	164
Témoignage de Dino Basstos, rappeur et musicien lorientais.....	165

### ÉLECTIONS MUNICIPALES ET COMMUNAUTAIRES : FREIN OU OPPORTUNITÉ À L'ACTION PUBLIQUE INTÉGRÉE ? ..... 166

## Pour aller plus loin... ..... 167

# De quoi parle-t-on ?

## LA PARTICIPATION : PREMIERS ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

**Céline Martin**

Ingénieure d'études, département Sciences Humaines et Sociales de l'EHESP. Spécialiste des questions de participation des jeunes, elle a accompagné la démarche en collaboration avec le groupe recherche.

“  
 Nous pouvons distinguer trois types de participation : la participation électorale, la participation publique et la participation sociale.  
 ”

Accompagner et soutenir la participation suppose de définir les contours d'une notion largement mobilisée dans le jargon institutionnel, le plus souvent présenté comme un résultat à atteindre et non comme un processus résultant d'un certain nombre de dispositions et de conditions.

Dans un premier temps, il s'agit de faire une distinction entre sphère publique et privée, afin de nous aider à caractériser la participation et ses modalités multiples. Cela pose toute la complexité des tensions qui existent parfois entre ces deux sphères et dont la première est nettement plus valorisée que l'autre dans les discours européens et nationaux. La participation à la vie publique est plébiscitée dans les discours, car elle légitime le système démocratique et représentatif en place ou encore, serait vecteur de réparation des inégalités sociales, croyance qui structure plus ou moins explicitement l'ensemble des interventions publiques de soutien à la participation.

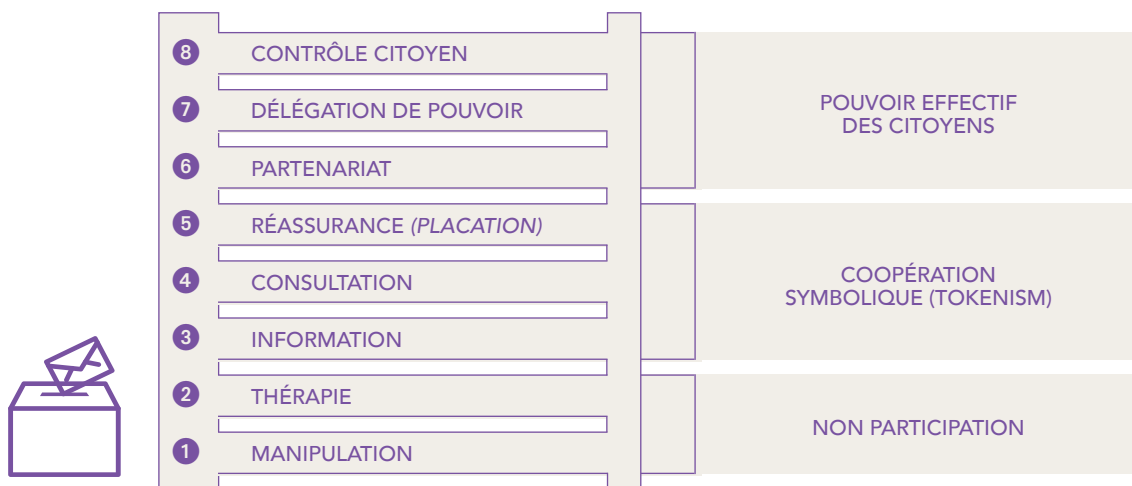
Nous pouvons distinguer trois types de participation : la participation électorale, la participation publique et la participation sociale.

La forme la plus reconnue est bien le vote, soit la participation électorale qui concerne les individus majeurs et ayant la possibilité de s'inscrire sur les listes électorales. Par conséquent, cette modalité écarte de fait une partie de la population jugée illégitime (certaines catégories de la population) et ou en « formation » citoyenne afin de disposer des connaissances nécessaires à l'exercice de ce droit une fois l'âge de la majorité légale atteinte.

La participation publique est l'action de prendre part aux décisions collectives au sein du gouvernement, d'une institution publique ou d'un organisme de la société civile<sup>1</sup>. Elle renvoie aux modalités formelles de participation initiées et conçues par les institutions publiques. Il s'agit pour les individus d'adhérer à des formes préconçues pour lesquelles il est jugé nécessaire d'être socialisé et éduqué. Cela renvoi aux différents dispositifs d'éducation ou de promotion de la citoyenneté dont les jeunes sont particulièrement l'objet. Cela se décline par exemple à travers le dispositif du service civique, les parlements de jeunes, les conseils citoyens, de vie lycéenne, et toutes autres instances visibles et officielles supposées influencer la sphère publique.

Pour analyser la participation publique, l'instrument le plus répandu reste celui de l'échelle de la participation déclinée par différents auteurs, mais dont la première modélisation revient à Arnstein qui propose dans son article « *A ladder of citizen participation* »<sup>2</sup>, une échelle de huit niveaux de participation qui se différencient par le degré d'influence et de pouvoir des citoyens sur la prise de décision publique.

ÉCHELLE DE LA PARTICIPATION (ARNSTEIN 1969)



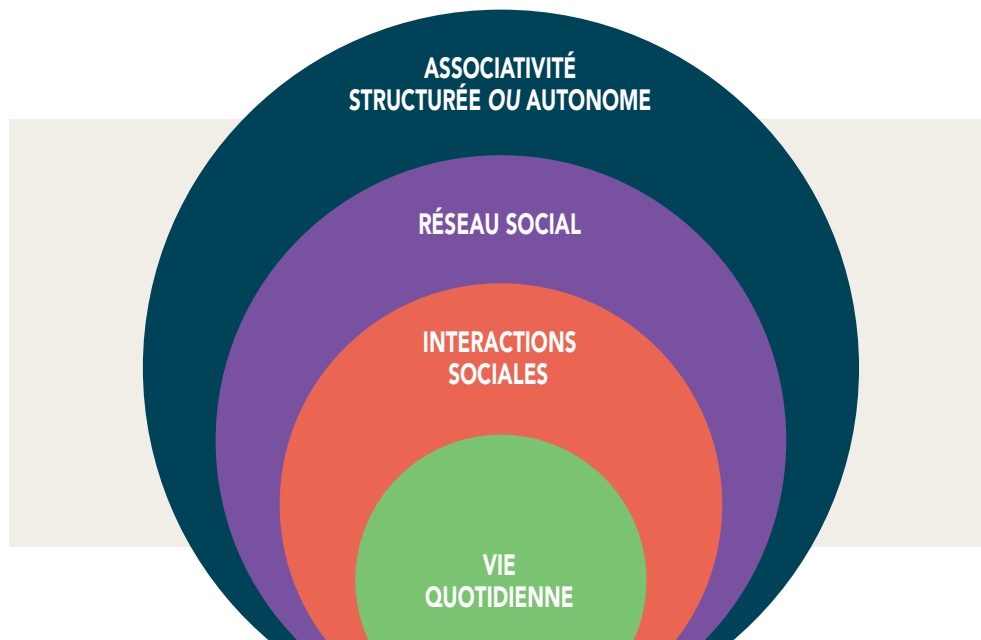
<sup>1</sup> Thibault A., Lequin M. et Tremblay M., « Cadre de référence de la participation publique (Démocratique, utile et crédible) », Bibliothèque nationale du Québec, 2000, 23 p.

<sup>2</sup> Arnstein, S. R., « A Ladder of Citizen Participation ». American Institute of Planners Journal, 35 (4), 1969, p. 216 – 224.



La participation sociale, quant à elle, convoque un cercle plus large et plus informel. Selon *l'Institut du Nouveau Monde*<sup>3</sup>, la participation sociale fait référence à l'implication des individus dans des activités collectives dans le cadre de leur vie quotidienne. Cette notion, peu mobilisée dans le champ de la sociologie de la jeunesse présente pourtant des angles d'analyses qui nous semblent tout à fait pertinents pour appréhender les processus individuels et biographiques qui influencent notre « capacité » à prendre part socialement.

LA PARTICIPATION SOCIALE (RAYMOND ET AL, 2008)



Dans ce schéma aux cercles concentriques, le cercle central est relié à l'individu et à ses besoins. Plus on s'éloigne du centre, plus l'individu se tourne vers les autres, vers la communauté.

Cette lecture de la participation nous invite davantage à considérer l'expérience individuelle comme « déclencheur » de participation collective, sous-entendu, la somme des expériences individuelles qui dans un parcours de vie nous incite ou non, à agrandir notre cercle d'interactions sociales et à modifier notre niveau de structuration des activités.

### La participation sociale recoupe la participation informelle et non formelle

La participation non formelle est soutenue notamment par des professionnels associatifs que ce soit dans le registre social, sanitaire, culturel etc. Le professionnel est souvent une personne qui facilite les passages entre le registre individuel et collectif et déploie des pédagogies spécifiques<sup>4</sup>. Ces derniers peuvent aussi accompagner des formes de participation publique ou plus informelle comme celle des collectifs de jeunes, c'est pourquoi il est difficile d'assigner les soutiens professionnels à un seul registre sans une étude approfondie de leurs champs d'interventions et du système idéologique qui sous-tend cette intervention.

La participation dite informelle fait référence à ce qui est entièrement organisé et conçu par les individus, en l'occurrence ici les jeunes, sans l'influence des institutions ou des structures dédiées. L'informalisme, souvent assimilé à désorganisation et illégalisme dans les discours dominants, est pourtant souvent porteur de véritables transformations sociales. Elles constituent notamment ce que Marc Breviglieri et Stéphanie Gaudet<sup>5</sup> nomment les arrières scènes participatives, soit ces multiples façons de prendre part au commun dans l'expérience quotidienne.

« On se propose d'appeler « arrière-scène participative » cet ensemble diffus de phénomènes qui ressortent à la fois des conditions de possibilité de la participation politique et sociale et qui en sont souvent l'antichambre. Des contextes régulièrement ignorés par les réflexions scientifiques classiques



“  
L'informalisme souvent assimilé à désorganisation et illégalisme dans les discours dominants, est pourtant souvent porteur de véritables transformations sociales.  
”

<sup>3</sup> L'Institut du Nouveau Monde est une organisation québécoise, indépendante et non partisane, qui a pour ambition d'accroître la participation des citoyennes et des citoyens à la vie démocratique. Pour plus de détails, aller sur leur site web : <https://inm.qc.ca/>

<sup>4</sup> Loncle, Patricia, et Céline Martin. « Focus - Quand des jeunes en accompagnent d'autres. L'exemple du Laboratoire artistique populaire à Rennes », Informations sociales, vol. 195, no. 4, 2016, pp. 127-130.

<sup>5</sup> Breviglieri M., Gaudet S., « Les arrières-scènes participatives et le lien ordinaire au politique. » Lien social et Politiques, Anjou, Québec : Éd. Saint-Martin ; Rennes : Presses de l'EHESS, 2014, pp. 3-10.

sur les mouvements sociaux, l'action collective ou la démocratie participative où sont privilégiées les analyses institutionnelles, les logiques d'acteurs et l'étude des leaders. »<sup>6</sup>.

Définir la participation résulte selon nous de notre capacité à envisager ce processus dans sa diversité et sans présupposer de la vertu de telle ou telle forme. Il s'agit plutôt de comprendre ce que les publics avec lesquels nous travaillons privilégient et en quoi le soutien apporté peut être réellement porteur d'émancipation individuelle et/ou collective dans les étapes de transition vers l'âge adulte.

## LES REPRÉSENTATIONS QUI ENTOURENT LA PARTICIPATION : LES MYTHES

### Eleonora Banovich

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction du dossier sur la recherche-action de l'ouvrage.

Contenu de formation-action sur la participation des jeunes, délivrée à Lorient dans le cadre de JeTTT entre 2017 et 2020. Contenu basé sur les travaux de P. Branca.<sup>7</sup>

### Les mythes de la participation ou les représentations de la communauté locale

Quand nous agissons sur un territoire dans une optique de co-construction, et de développement du pouvoir d'agir, au-delà de notre conception de la participation, un autre élément entre en jeu : la représentation que nous nous faisons du ou des groupes avec qui on travaille, des acteurs de la communauté locale.

Ce sont les actions qui véhiculent la qualité et la quantité de pouvoir entre les différents sujets en construisant ainsi le type de communauté possible et désirable. Toutefois les actions nous renvoient à des mythes, c'est à dire à des croyances et des convictions comme buts à poursuivre et à reproduire.

Certains modèles d'action configurent les possibilités que les personnes ont de pouvoir compter dans la détermination de la qualité de leur propre vie, ils construisent des contraintes d'actions auxquelles les personnes doivent se plier si elles veulent être dans la culture dominante et accéder ainsi à une partie du pouvoir. On entend comme culture : modèles de pensée, d'action, les attitudes, que les personnes - selon leur rôle dans le contexte - doivent adopter pour pouvoir répondre à leurs propres besoins sans être punis. C'est la culture qui influence l'accessibilité des sources de pouvoir.

### Le mythe de l'implication

Qui a le pouvoir cherche à l'utiliser pour impliquer d'autres sujets sur des intérêts personnels ou qu'il pense être important pour certains membres de la communauté ou pour la communauté entière. Le pouvoir d'implication se construit comme un processus à travers lequel certaines personnes cherchent à « attirer » à « faire entrer » d'autres personnes dans leur champ, en les attirant avec une idée, une proposition ou une solution déjà établie.

Souvent à la base de ce type d'action, il y a des à priori qui ne sont pas vérifiés :

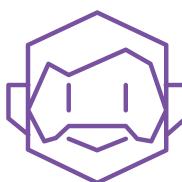
- ▶ À priori de délégation : lorsque l'on considère que les personnes ne sont pas dans les conditions de faire, ou qu'ils n'en sont pas capables. Or, souvent on ne leur donne pas la possibilité de prendre des responsabilités, car ceux qui proposent gardent le pouvoir en proposant les directions à prendre. Dans ces situations, les personnes concernées partent et, en réaction, on leur dit qu'elles ne s'investissent pas, car elles ne veulent pas s'engager...
- ▶ À priori « du désert » : la communauté territoriale est un désert, on voit donc la communauté comme une boîte vide à remplir d'initiatives. On organise des activités pour les différents secteurs de la population, on alimente le cycle infini de l'implication, sans jamais passer du côté de la participation.

Si on développe ce type d'actions, une passivité peut s'installer et les groupes ont tendance à se refermer sur eux-mêmes, sans aller vers la coopération. On peut penser que les situations insatisfaisantes sont une source de pouvoir, car si les problèmes sont légitimés et si on construit le pouvoir d'agir en fonction de ceux-ci, cela développe l'envie de prendre des responsabilités pour en changer.

“

On entend comme culture : modèles de pensée, d'action, les attitudes, que les personnes - selon leur rôle dans le contexte - doivent adopter pour pouvoir répondre à leurs propres besoins sans être punis. C'est la culture qui influence l'accessibilité des sources de pouvoir.

”



<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Notamment auteur, avec Colombo F. de « La ricerca-azione come metodo di empowerment delle comunità locali, in Animazione Sociale », n°1, dans la revue EGA, publié à Turin en 2003. Traduction du titre de l'article en français (traduction libre du comité de rédaction) : « La recherche-action, comme méthode d'autonomisation des communautés locales, en animation sociale ».

### Le mythe de la compréhension

Il s'agit de comprendre, d'interpréter et de définir les besoins de la communauté locale. Ce mythe est répandu et se fonde sur l'information et sur la compétence comme source du pouvoir. Les à priori sont :

- ▶ La communauté est un ensemble qui contient des besoins à déceler. Le rôle des animateurs sociaux est donc celui de comprendre, identifier et définir les besoins de la communauté, en établissant, par exemple, un diagnostic. On met en place des recherches et on structure des actions sur la base de ces résultats. Puis, une culture du projet se construit : on identifie et définit des besoins, à partir desquels on définit les objectifs, les méthodologies de travail, les compétences nécessaires, etc. Dans ce contexte, on considère que les besoins identifiés sont les mêmes pour toute la communauté. Si le projet ne marche pas, on se dit qu'on n'avait pas bien réalisé le diagnostic et on en refait un autre. On considère qu'une fois le besoin identifié, ce sont ceux qui l'ont « découvert » qui vont trouver la solution. Dans ce contexte, les habitants du territoire en question ne peuvent que faire confiance et suivre...
- ▶ Les intervenants récoltent des données et les interprètent pour les transformer en informations sur lesquelles fonder leur intervention. Mais les premiers concernés sont souvent exclus de ce processus de décodification. Une fois qu'on a les données, on n'inclut jamais les personnes dans leur interprétation, ni dans la définition des problèmes et leur priorisation. Attention, car c'est bien dans le passage entre les données et les informations analysées, qu'il y a des visions différentes qui émergent...

L'interprétation des données peut être le début d'une reconnaissance collective des besoins ressentis comme importants. Dans ce cas, on sépare recherche (diagnostic) et action, ou on parle de recherche-action, sans forcément remettre en cause ces à priori de base...

### Le mythe de la valorisation

Dans ce scénario, les actions réalisées mettent l'accent sur la valorisation des ressources présentes et locales. Ainsi, il y a valorisation des groupes présents sur le territoire, ceux-ci ont développé des actions et des compétences dans la solution de certains problèmes de la communauté. On commence donc une action en se posant la question « comment reconnaître et valoriser ces groupes ? ». On considère la communauté locale comme une ressource, comme un moyen pour résoudre des problèmes. On délègue donc des champs d'intervention à des groupes de bénévoles, à coût très bas.

Les animateurs sociaux cherchent donc à s'appuyer sur un ou des groupes en les valorisant aussi par rapport aux autres, via divers processus :

- ▶ La création/valorisation des différences : on ne peut pas valoriser tout le monde donc on crée de la différence dans la valorisation, ce qui crée de la disparité de pouvoir. Par exemple un centre pour jeunes valorise les groupes qui sont dedans et marginalise ceux qui sont dehors. Si on valorise seulement ceux qui s'accrochent aux actions...on décrète une augmentation de la marginalisation des autres, surtout si on fait jouer l'idée de « l'injonction à la collaboration » si tu ne participes pas tu ne veux pas obéir, tu choisis de ne pas collaborer alors qu'on t'offre quand même une super occasion...
- ▶ La valorisation du groupe car il participe en oubliant après de se poser la question de comment il agit réellement sur le territoire...
- ▶ La valorisation des groupes informels, qui constitue la stratégie inverse que celle indiquée ci-dessus. Souvent l'intervention auprès des groupes informels va vers une formalisation, une homologation de ces mêmes groupes.

### Les mythes de la participation

La communauté est représentée comme un sujet collectif et compétent dans la reconnaissance et légitimation de ses besoins et problèmes. Un sujet capable de mobiliser les ressources et d'investir des énergies pour construire des solutions collectives pour les problèmes. Or, la communauté comme sujet collectif n'est pas une donnée de départ, c'est un but, un parcours à découvrir, à activer et à construire.

Dans ce cas, on se lance dans l'organisation de la communauté, avec des structures complexes qui ont des rôles actifs dans une ingénierie sociale participative. Or, souvent on légitime des boîtes vides : coordination par ci et par là, comités de pilotage, etc. Alors, on se retrouve avec les mêmes personnes dans des rôles différents : analyse, décision, promotion, etc. On donne alors priorité à l'organisation et au contrôle, en légitimant seulement les leaderships existants sans en développer de nouveaux.

“  
Or, souvent on légitime des boîtes vides : coordination par ci et par là, comités de pilotage, etc. Alors, on se retrouve avec les mêmes personnes dans des rôles différents : analyse, décision, promotion, etc.

”

## LA PARTICIPATION EST UNE QUESTION DE POUVOIR

### Eleonora Banovich

Contenu de formation-action sur la participation des jeunes, délivrée à Lorient dans le cadre de JeTTT entre 2017 et 2020.

Géographe, animatrice et formatrice en éducation populaire à La Trame. Elle a accompagné le projet Jeunes en TTTrans au niveau territorial et interterritorial sur les questions de recherche-action et de co-construction. Elle était membre du groupe recherche de la démarche et a coordonné la rédaction du dossier sur la recherche-action de l'ouvrage.

La participation est un exercice du pouvoir ou, plus précisément, une façon de gagner en « pouvoir d'agir ». À ce titre, voici les quatre dimensions de la participation, qui contribuent à l'*empowerment* individuel et collectif :

- ▶ Participer veut dire agir sur...la dimension pragmatique : changement de quelque chose, adresser une situation, répondre à un besoin, notion d'impact social → pouvoir sur = qu'est-ce que je peux transformer ?
- ▶ Participer veut dire prendre part à/s'organiser pour... la dimension systémique : s'impliquer dans un projet plus grand que ses projets personnels, influencer la réalisation de quelque chose, participer à quelque chose qui se passe en dehors de nous → pouvoir de = quel est le contexte dans lequel la participation s'exerce ? Est-ce que je peux agir sur ce contexte ? Est-ce qu'il y a les conditions pour que j'y agisse ?
- ▶ Participer veut dire se sentir concerné par, s'autoriser à... la dimension personnelle : engagement, intérêt, moteurs de mobilisation, capacité et capacitation → pouvoir intérieur = estime de soi et sentiment de pouvoir agir
- ▶ Participer veut dire agir avec... la dimension relationnelle : faire des choses ensemble, se sentir appartenir à un groupe, action collective, réflexion à plusieurs → pouvoir avec = quelle est la qualité relationnelle du collectif dans lequel j'agis / des relations interindividuelles en son sein ?

## LA PARTICIPATION : ENTRE AMBITIONS ET RÉALITÉS TERRAIN

### Patricia Loncle

Extrait de la réponse à l'appel à projets pour le programme d'investissement d'avenir « Projets innovants en faveur de la jeunesse » (programme 411, session 1 : 15 mai. 2015).

Sociologue et politiste, qualifiée aux fonctions de Professeur des universités en sociologie, elle est enseignante-chercheuse à l'EHESP et rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle a accompagné le projet sur le diagnostic et les aspects méthodologiques.

### 2015 - Une intention de départ ambitieuse: la participation des jeunes à tous les stades ...

La question de la participation des jeunes aux processus de décision est aujourd'hui mise en évidence comme étant cruciale pour les pouvoirs publics de tous les échelons de décision. Cela est vrai pour le domaine de la jeunesse, mais aussi d'une manière générale pour la plupart des secteurs de l'action publique. La croissance des appels à la participation des jeunes renvoie à l'interrelation de phénomènes globaux qui font chanceler les règles sociales établies lors du fondement des sociétés industrielles.

Ces vacillements, qui conduisent les pouvoirs publics à se mobiliser de manière particulière en direction des jeunes générations, sont notamment : la crise de confiance à l'égard des vecteurs traditionnels de représentation (exprimée via la croissance des taux d'abstention mais également par l'évolution voire le désengagement des formes classiques de mobilisation associative et syndicale) ; la montée de l'individualisation et la construction de trajectoires biographiques de plus en plus variées et incertaines ; une appartenance aux communautés nationales et locales qui peut paraître parfois aléatoire ou, à tout le moins, distendue.

Du fait de ces processus, se systématisent, notamment au niveau local, des tentatives de rapprochement des jeunes du jeu démocratique, des essais de meilleure compréhension des attentes de générations envisagées tantôt dans leur globalité, tantôt vis-à-vis des groupes les plus vulnérables.

Néanmoins, de nombreuses ambiguïtés demeurent sur les fondements, les modalités et les attendus des expériences de participation. En effet, si presque tous les promoteurs des expériences affirment

vouloir restaurer la citoyenneté des jeunes, il est exceptionnel que les explicitations aillent plus loin.<sup>8</sup> Au-delà de la diversité des expériences, on a affaire le plus souvent à des tentatives d'éducation à la citoyenneté, tentatives dominées par des visées normatives, voire morales, et plus rarement à des essais d'implication réelle des jeunes dans la vie du territoire ou de l'institution considérés. Concernant les modalités des expériences, le même flou domine : il n'est guère fait état des raisons du choix de tel panel de jeunes (critères d'âge, de genre, d'appartenance socioculturelle et encore moins d'appartenance ethnique ou religieuse), du rôle de ce panel vis-à-vis de la population de jeunes concernée par l'expérience, de l'influence de ce panel vis-à-vis du système sur lequel il est supposé s'exprimer.

Si les territoires choisis dans le cadre de notre projet ont déjà développé des expériences plutôt ambitieuses en matière de participation des jeunes, nous souhaitons ici systématiser la participation des jeunes à tous les stades de prise de décision et de mise en œuvre. Loin d'être fondée sur une seule préoccupation cosmétique, il s'agit pour nous de défendre ce principe comme gage d'une meilleure prise en compte des besoins des jeunes, de leur capacité à jouer un rôle plein et entier de citoyens. De manière plus pragmatique, nous faisons l'hypothèse que cette approche permettra, dans une certaine mesure, d'éviter le non recours à l'offre d'accompagnement et de prise en charge. [...].

“  
Nous souhaitons ici systématiser la participation des jeunes à tous les stades de prise de décision et de mise en œuvre.  
”

## 2018 - Des télérealités de terrains modestes...

### François Bissege

Ingénieur de recherche à l'École des Hautes Études en Santé Publique et rattaché au laboratoire ARENES (UMR 6051). Il contribue aux travaux de recherche du projet Jeunes en TTTrans.

Plusieurs études sur les jeunes l'illustrent, les jeunes rencontrent de plus en plus des difficultés et des inégalités multidimensionnelles - notamment en termes social, territorial, d'éducation et de droit - dans leur transition vers la vie adulte<sup>9</sup>. Pour faire face à cette situation, la recherche-action JeTTT s'appuie sur l'ensemble des acteurs publics (services de l'État et ensemble des niveaux de collectivité locale), privés et associatifs (y compris les jeunes) s'adressant à la jeunesse dans lesdits territoires, pour proposer d'agir à partir des mêmes éléments de diagnostic et des mêmes valeurs d'intervention et pour mettre en œuvre des politiques locales intégrées de jeunesse comprenant des objectifs cohérents et convergents des jeunes dans leurs transitions.

Or, depuis son lancement il y a trois ans, la recherche-action se trouve confrontée à un certain nombre de problèmes, dont celui de l'implication des jeunes dans le processus. Les jeunes des trois territoires sont actuellement absents des instances de gouvernance du projet. Si les jeunes ont été consultés par questionnaire lors de la réalisation des diagnostics territoriaux<sup>10</sup>, ils n'ont pas en revanche été associés à l'élaboration des plans d'actions issus desdits diagnostics, alors que leur implication active constitue un axe principal du projet et figure même en haut de liste des principes régissant la démarche engagée en 2015. Les premières observations de terrain montrent également que si les jeunes commencent à intégrer la démarche, rien n'autorise aujourd'hui à affirmer qu'ils prendront la place que les porteurs de la recherche-action JeTTT souhaitent qu'ils prennent à terme : une place plus autonome, d'acteurs concepteurs de projets, ou encore de co-constructeurs des politiques publiques qui leur sont dédiées.

“  
Or, depuis son lancement il y a trois ans, la recherche-action se trouve confrontée à un certain nombre de problèmes, dont celui de l'implication des jeunes dans le processus.  
”

Cet extrait est tiré de sa note méthodologique rédigée en juin 2018, dressant les pistes de recherche et hypothèses à investir au cours de la recherche-action. En réponse au texte précédent, qui pose les ambitions initiales de Jeunes en TTTrans lors de son lancement en 2015, François Bissege observe, à son arrivée en 2018, les difficultés auxquelles se frottent les équipes à intégrer les jeunes «à tous les stades» de JeTTT et, par conséquent, le décalage entre la théorie participative et la pratique terrain.



<sup>8</sup> Loncle P. Pourquoi faire participer les jeunes ? Expériences locales en Europe. Paris : L'Harmattan, 2008. 182 p. (Débats Jeunesses, 23).

<sup>9</sup> Cahuc P., Carcillos S., Gallando O., Zylberberg A. (2011), La machine à trier : comment la France divise sa jeunesse, Eyrolles, Paris.; Dulin A. (2012), Droits formels/droits réels : améliorer le recours aux droits sociaux des jeunes, Avis du Conseil économique, social et environnemental, Paris.

<sup>10</sup> Loncle P. et al. (2016), Diagnostic comparé. Les jeunes et les politiques locales de jeunesse des territoires de Morlaix communauté, de la Communauté de commune de Moyenne-Vilaine-et-Sermon et des quartiers de Kervénanec et de Bois-du-Château à Lorient, Rapport d'activités Jeunes en TTTRANS.

**Écarts et évolutions de la participation des jeunes : pistes de réponses...**

**Équipe EHESP**

L'équipe EHESP était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi, porteuse du projet JeTTT. Elle a dirigé et coordonné les relations entre l'ANRU et les territoires.

Quelles participations dans JeTTT ?

Concernant l'engagement et la participation des jeunes, si les acteurs (professionnels et élus) engagés dans la recherche-action s'accordent sur la nécessité de favoriser cette participation dans les trois territoires, des questions sont posées : sous quelle forme peut-on envisager cette démarche, dans quel but et avec quels outils ? Comment partir des envies et des besoins des jeunes, sachant qu'ils manifestent une certaine méfiance à l'égard des pouvoirs publics ?

Les actions construites fin 2016 à partir des diagnostics par les acteurs associatifs, politiques et institutionnels de chaque territoire croisent trois enjeux communs pour répondre à certaines de ces questions :

- ▶ Consolider et coordonner les réseaux d'acteurs afin de mettre en cohérence et de simplifier les procédures ;
- ▶ Développer l'autonomie et l'émancipation des jeunes par l'accompagnement et la valorisation de leurs engagements dans la vie locale ;
- ▶ Développer un accompagnement global en s'appuyant sur les motivations et les parcours des jeunes.

Les actions imaginées pour répondre à ces enjeux et aux besoins des jeunes sont quant à elles ajustées au contexte spécifique de chaque territoire. Ainsi, pour tenter de limiter le non-recours aux ressources existantes et proposer des modes de participation mobilisateurs, les professionnels de la jeunesse se sont mobilisés et mis en réflexion.

**L'évolution de nos ambitions**

D'une volonté partagée par les co-auteurs du projet de tendre vers l'intégration systématique des jeunes dans tous les espaces de décisions y compris à l'échelle interterritoriale, nous avons accompagné des démarches participatives qui partent des motivations et réalités de vie des jeunes dans les territoires.

Une première étape consultative pour construire des actions adaptées

Le préalable à la participation a consisté, en 2016, à mieux connaître les jeunes des territoires engagés dans la recherche-action. Les diagnostics ont permis de mieux connaître via des questionnaires les réalités de vie des jeunes, leur regard sur leurs territoires, leurs motivations à y prendre part. A partir de ces connaissances actualisées les acteurs jeunesse de chaque territoire volontaires et intéressés ont dégagé des objectifs prioritaires en termes de politique jeunesse et co-construit des programmes d'actions pour tendre vers des politiques de jeunesse intégrées. Il en ressort trois enjeux partagés par les trois territoires qui ne nomment pas directement la participation des jeunes mais peuvent contribuer à inscrire durablement ce principe d'action dans les pratiques et les politiques publiques :

Il est important de renouveler cette connaissance des jeunes et d'en diversifier les modalités, afin d'ajuster régulièrement les actions, ce qui a été réalisé lors de l'*analyse de la collecte de la parole des jeunes réalisée en 2019*<sup>11</sup>, à la demande des maîtres d'ouvrage. Celle-ci met en avant plusieurs leviers qui ont nourri les démarches proposées par les acteurs jeunesse comme :

- ▶ L'ancrage territorial : facteur de motivation et de mobilisation
- ▶ L'appropriation par l'agir
- ▶ Le collectif source d'apprentissage
- ▶ L'accompagnement des initiatives par les professionnels

Des démarches participatives modestes au départ et évolutives

Les principes de mise en œuvre des actions et les réalités des jeunes des territoires concernés ont amenés les acteurs à prendre en compte les jeunes dans leur diversité pour s'adapter à leur envies et besoins en priorité. Les démarches participatives se sont donc construites progressivement via l'expérimentation en s'appuyant d'abord sur les motivations et les capacités des jeunes à agir pour les augmenter et aller vers la participation à la prise de décision.

<sup>11</sup> Celle-ci a été réalisée par Mathilde Baillieux et Charlotte Gueganic - étudiantes du Master 2 Enfance Jeunesse : politiques et accompagnement EHESP Rennes - et Julie Le Clanche - étudiante du Master 2 Intervention et Développement Social - Université de Bretagne Sud Lorient - sous la Direction de Laurence Davoust Lamour, évaluatrice de la démarche JeTTT.

## LA PARTICIPATION DES JEUNES, POUR QUI ? POURQUOI ?

### Équipe EHESP

L'équipe EHESP était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi, porteuse du projet JeTTT. Elle a dirigé et coordonné les relations entre l'ANRU et les territoires.



Lorsqu'on s'inscrit dans une démarche participative comme JeTTT, se pose la question de la finalité de la participation des jeunes : La participation, elle sert à quoi ? Est-ce qu'on le fait pour la personne elle-même, pour qu'elle se construise, qu'elle construise sa place, qu'elle s'épanouisse, qu'elle soit bien dans son territoire ? Est-ce qu'on le fait parce qu'aujourd'hui il y a une injonction à la participation ?

La question de la participation s'est imposée à JeTTT, à l'occasion de l'appel à projets PIA jeunesse<sup>12</sup>. Est-ce qu'on le fait pour adapter des dispositifs ? Et dans ce cas, va-t-on consulter les jeunes ? Est-ce que les élus s'engagent à faire participer, parce qu'ils se rendent compte que les jeunes votent moins, sont moins engagés, et que quelque part ça peut garantir une forme de paix sociale ?

L'idée c'est d'être clair sur ce que l'on vise quand on s'engage à faire une place aux jeunes : est-ce qu'on reconnaît la place qu'ils prennent aussi ? Parce qu'il y a une nuance entre faire une place aux jeunes et prendre en compte la place qu'ils prennent eux ou qu'ils souhaiteraient prendre ? Parce que la place qu'ils prennent peut déranger.

Il est donc important avant d'engager des démarches participatives de se mettre d'accord entre élus et professionnels sur ce qui motive cette démarche.

### PISTES DE TRAVAIL CO-CONSTRUITES EN FORMATION AVEC LES PROFESSIONNELS DE LA JEUNESSE DU TERRITOIRE (LORIENT 29/06/17)



<sup>12</sup> Pour rappel, il s'agit de l'appel à projets de l'ANRU qui a enclenché les financements permettant la mise en œuvre de la démarche JeTTT, en 2015.

Dialogue fictif entre un élu communautaire et un élu communal, créé par Annie Toussaint-Bensaïd et Laurence Davoust Lamour, à partir d'un travail collectif de réflexion et d'écriture par les membres de la Coloc de Morlaix Communauté.

## MAIS QU'ATTENDENT LES JEUNES AUJOURD'HUI ?

**Annie Toussaint-Bensaïd**

**Laurence Davoust Lamour**

**Membres de la Coloc de Morlaix Communauté**

Annie Toussaint-Bensaïd est écrivaine publique de la Compagnie des écritures. Elle a accompagné les membres de la Coloc de Morlaix Communauté dans son processus de mise à l'écriture.

Laurence Davoust Lamour est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie EA 3149). Spécialisée sur les questions de jeunesse et d'engagement, responsable du Réseau SOCIOSCOPE et chargée de l'évaluation chemin faisant du projet, elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

### Mais qu'attendent les jeunes aujourd'hui ?

Trouver un travail...  
 Trouver un logement  
 Devenir autonome...  
 Je ne sais pas, le monde est incertain, moi aussi...  
 Voyager au loin pour trouver des idées de quoi faire de ma vie...  
 Faire quelque chose d'utile à la société, mais je ne sais pas encore quoi...  
 Reprendre des études...  
 Faire un travail qui m'intéresse, mais je ne sais pas encore lequel...  
 Travailler, mais en collectif, autour d'un projet qui a du sens...  
 Je ne sais pas, ce que je sais, c'est que le monde comme il est ne me convient pas.  
 Rencontrer des amis...  
 Faire de la musique, monter un groupe, devenir professionnel...  
 Apprendre à faire de la vidéo pour monter des clips...

### Des adultes commentent, à leur côté

La jeunesse est une période de construction identitaire.  
 Expérimenter, se tromper, recommencer, passer du doute à la certitude, de moments de latence à l'envie de reconstruire le monde, tout cela fait partie du processus.  
 Un processus qui n'est pas linéaire !

# Que révèle l'expérience JeTTT sur le terrain ?

Maintenant que la notion de participation a été balayée, nous allons mettre la focale sur ce qui s'est déroulé, concrètement, en termes de participation, au sein des trois territoires. À leur manière, les professionnels et quelques jeunes - trop peu nombreux - témoignent de leurs essais, mais aussi de leurs questionnements :

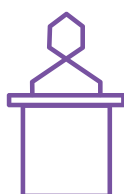
- ▶ Sur quels aspects de leur vie la participation des jeunes, dans une structure ou sur un projet, leur permet-il d'agir ?
  - ▶ Est-ce que la présence des jeunes au cœur des instances et décisions permet de modifier nos représentations sur la jeunesse, au sein de la communauté locale ?
  - ▶ Est-ce que le contexte des actions permet vraiment aux jeunes de participer ? Comment ?
- Ce ne sont là que quelques-unes des questions que traversent la section suivante...

## PRENDRE CONTACT AVEC LES JEUNES ET SUSCITER UNE MOBILISATION

### LES CONDITIONS DE L'IMPLICATION

**Equipe EHESP**

L'équipe EHESP était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi, porteuse du projet JeTTT. Elle a dirigé et coordonné les relations entre l'ANRU et les territoires.

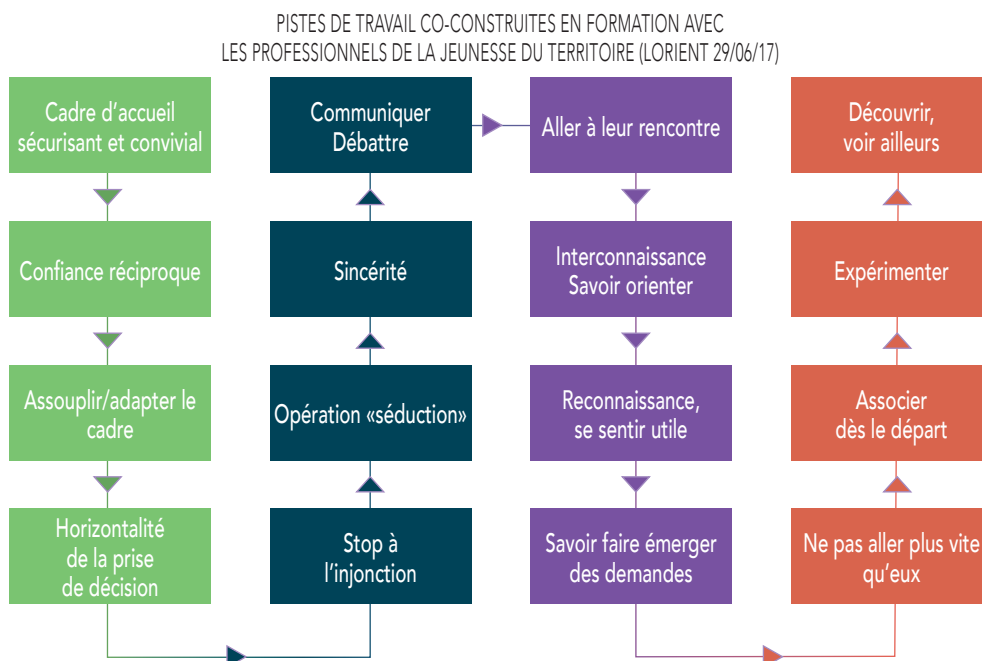




Ce qui peut amener les jeunes à participer, c'est de faire en sorte qu'ils soient moins préoccupés par la nécessité de vivre ou de survivre au quotidien, parce que c'est le cas de certains. Ce sur quoi on a insisté collectivement, dans Jeunes en TTTrans, c'est qu'il fallait qu'ils puissent avoir un minimum de ressources garanties pour pouvoir s'engager dans des démarches, qu'elles soient à leur initiative ou qu'elles leur soient proposées par des structures d'accompagnement. Il y a cette idée de réduire les inégalités. Comme dans beaucoup de démarches participatives, on s'est rendu compte aussi que ceux qui sont repérés comme des « jeunes qui participent » sont des jeunes qui n'ont pas de difficulté de logement ou pour se nourrir, qu'ils sont déjà engagés dans un réseau social. Notre ambition était de faire en sorte d'ouvrir la possibilité de prendre part dans un territoire à tous les jeunes. On avait ce souci et on l'a toujours, c'est-à-dire est-ce que les modalités d'actions, de rencontres sont bien ouvertes à toutes et tous ? Il faut donc aussi travailler sur leur ressource financière. La misère ne facilite pas l'inscription sociale et la mise en réseau et contribue à un isolement renforcé.

Les politiques de jeunesse sont le plus souvent centrées sur l'insertion professionnelle, l'impératif étant de se mettre au travail. C'est vrai que le travail peut être considéré comme un mode de participation, mais la conception des modes de politiques jeunesse intégrées, telles qu'on les a accompagnées, démontre qu'il est important d'envisager la jeunesse de manière globale et que certains ne sont pas en capacité de s'engager dans une vie professionnelle et de prendre place dans leur territoire. Il faut d'abord qu'ils se construisent eux en tant que personne et qu'ils soient reconnus en tant que personne. Il y a tout un processus de construction identitaire et c'est vrai que les démarches participatives et d'inscription sociale contribuent assez fortement à cette construction identitaire. C'est pour cela qu'il faut imaginer des modes de participation adaptés à ceux qui en sont éloignés et que ça commence par rompre l'isolement par un lien de confiance avec les professionnels ressources, leur permettre d'être en lien avec d'autres jeunes. Il ne faut pas être trop ambitieux, et ne pas imposer des outils trop descendants qui les obligent tout de suite à être dans la confrontation avec les acteurs publics, avec les élus. Les conseils de jeunes sont des outils très formels et rapides en termes d'implication : ils peuvent freiner un certain nombre de jeunes. Il s'agit réellement de faire dans le sur mesure et de prendre en compte la personne dans sa globalité.

« Comme dans beaucoup de démarches participatives, on s'est rendu compte aussi que ceux qui sont repérés comme des « jeunes qui participent » sont des jeunes qui n'ont pas de difficulté de logement ou pour se nourrir, qu'ils sont déjà engagés dans un réseau social.



### Entrer en relation, construire des liens, faire confiance

La question du collectif, du groupe, notamment pour les jeunes est importante à travailler. Ce que les jeunes nous disent c'est qu'ils sont plus motivés dans des espaces qui sont en proximité avec leur lieu de vie et qui ont un résultat plus direct sur ce qu'ils vivent. Avant d'imaginer des formes de participations à des échelles larges, il est sans doute plus adapté d'investir les espaces locaux et de s'appuyer sur l'existant comme tremplin. C'est pourquoi, il est nécessaire de s'appuyer sur des liens de proximité existants entre professionnels et jeunes, sur les motivations personnelles des jeunes et ce qu'ils font déjà de manière quotidienne. Il s'agit d'accompagner ces engagements déjà existants et faire en sorte que ça puisse donner envie à d'autres de s'engager. Il faut en parallèle réfléchir sur comment les associations peuvent ou non faire la place aux jeunes dans leur propre structure.

**SOIGNER LE PREMIER CONTACT : UNE QUESTION DE POSTURE !**  
**PAROLES D'UNE ACTRICE TERRAIN SUR SON EXPÉRIENCE**  
**DE MICRO-TROTTOIRS, À LORIENT**

**Entretien de Chloé Brand'honneur, recueilli par Valérie Hamdi**

Dans le cadre de son poste, Chloé Brand'honneur coordonne un réseau comprenant des acteurs concernés par les questions de jeunesse et de parentalité. Dans ce contexte, elle travaille à la mise en place d'un accompagnement global avec des jeunes parents et mène un travail collectif sur les représentations au sujet des jeunes parents. Pour ce faire, elle expérimente différentes façons d'entrer en contact et d'échanger avec les gens : des micros trottoirs, du porte à porte, des espaces d'échanges collectifs plus réguliers, etc.

Chloé Brand'honneur est chargée de projet pour le Sesam Bretagne – le Point Accueil Écoute Jeunes (PAEJ) - de Lorient, une des structures qui s'est impliquée dans Jeunes en TTrans au titre de maître d'ouvrage.

*[Pour commencer], il faut dire que le projet dépassait la collecte de la parole. Moi, je suis arrivée début janvier sur un territoire que je ne connaissais pas, avec un projet qui avait été commencé auparavant, autour de la problématique du mode de garde qui était apparue. Mais bon, il n'y avait que un ou deux parents inclus dans la démarche et moi-même, je ne les ai jamais rencontrés. Ainsi, tout le travail restait à faire. Pour ça, il y avait l'idée que les partenaires me mettent en contact et en relation avec de jeunes parents, mais ce n'est pas forcément évident ! En fait, ce que je me suis dit, c'est qu'il fallait faire de la présence sociale sur le terrain, aller à la rencontre et pas attendre que les gens viennent vers moi. Alors la modalité que j'ai choisie c'est [de réaliser] des micros-trottoirs qui consistent à des minis interviews que je fais sur l'espace public.*

*Je l'ai fait toujours en binôme avec des gens qui connaissent le quartier, ça c'est important, quand on est nouvelle, d'arriver avec quelqu'un envers qui les gens ont confiance. C'était avec Gorgui, animateur jeunesse sur Kervenane et c'était avec Malika, de la Sauvegarde 56, éducatrice sur Bois du Château. Déjà, j'étais pas complètement une inconnue qui débarquait sur le quartier. Puis, en termes de posture, c'était des questions très simples et très ouvertes et qui d'ailleurs n'étaient pas tournées vers un jugement négatif. Je ne disais pas : « Alors c'est dur d'être jeune parents ? » ce n'était pas ça. Du coup, je voulais vraiment partir – même si des problématiques avaient été soulignées avant quand je suis entrée dans mon poste – je me suis laissé découvrir s'il y avait ou non une problématique à être jeune et parent et s'il y avait des problématiques à être jeune et parent, voir lesquelles. Je ne voulais pas les induire. Du coup, c'était une question très simple de départ, c'était : « Pour vous, est-ce que c'est possible d'être jeune et parent, aujourd'hui ? » et après on discutait là-dessus avec les gens, en fonction. C'était des questions très ouvertes.*

*Dans ma posture, j'étais très horizontale, je présentais le projet très simplement et je pense que ce qui était facilitant pour les gens, c'est que c'était justement avec des mots très simples, avec l'idée d'un témoignage. Du coup, [il m'a fallu] accepter qu'on me refuse de donner sa parole. Il n'y avait pas du tout de forcing. C'était très bien qu'on ne veuille pas, que ce ne soit pas le moment. Du coup, cette liberté-là, les gens la ressentait, parce que je l'exprimais bien. En fait, finalement, ça c'est très très bien passé, parce que j'ai eu des échanges très riches. Des fois, des gens n'avaient pas prévus d'être interrogés dans la rue - entre guillemets - ça pouvait durer jusqu'à vingt minutes. Il y a eu beaucoup de retours et de réponses. [...].*

*J'étais ouverte aussi sur les modalités : y a des gens qui m'ont présenté d'autres personnes, les habitants qui étaient intéressés par la démarche. Du coup, j'étais très ouverte là-dessus. J'ai même fait des visites à domicile, puisque les gens m'invitaient chez eux. [...] Être à la vue de tous, en train de témoigner, c'est pas toujours évident, donc je laissais toujours la possibilité de pouvoir se revoir à un autre moment, soit au SESAM, soit dans une autre structure du quartier. Donc, c'était vraiment laisser le plus de liberté possible à ce qui pouvait arranger les parents.*

Je l'ai fait toujours en binôme avec des gens qui connaissent le quartier, ça c'est important, quand on est nouvelle, d'arriver avec quelqu'un envers qui les gens ont confiance.

**« ALLER VERS » : (S)'AUTORISER UNE RENCONTRE PLUS SYMÉTRIQUE**

**Pascaline Pivain et Guillaume Dilasser**

Pascaline Pivain est éducatrice spécialisée pour le SeSam au Point Accueil et Écoute Jeunes (PAEJ), à Morlaix. Elle a notamment coordonné l'action « Bandes de jeunes », dans le cadre de JeTTT.

Guillaume Dilasser est animateur du Centre Kervavel, Aux Pupilles de l'Enseignement Public (PEP 53) à Plougasnou, Morlaix Communauté. Il a porté l'action « Vers de nouvelles pratiques de l'animation jeunesse » dans le cadre de JeTTT.

**« Aller vers » les espaces des jeunes plutôt que les accueillir dans un espace jeunes**

L'équipe du centre Kervavel à Plougasnou est partie du constat que les espaces jeunes, tels qu'ils fonctionnent aujourd'hui, touchent environ 3 à 8 % des jeunes du territoire<sup>13</sup>. Il semblait donc évident

<sup>13</sup> Enquête réalisée entre 2002 et 2008 en Bretagne par JEUDEV/LARES/Rennes 2.

d'expérimenter un projet d'animation sans espace dans une commune qui n'avait pas encore, à ce moment-là, de projet d'animation pour la jeunesse. Ce fonctionnement est peu habituel en milieu rural, car ce sont plus souvent les éducateurs de rue ou les animateurs de quartier qui pratiquent « l'aller vers ». Un animateur jeunesse a donc été recruté, nanti d'un niveau de brevet d'État d'animateur technicien de l'éducation populaire (BEATEP), de quelques années d'expérience dans le domaine de l'animation et d'une connaissance du territoire (ayant travaillé dix ans dans une autre commune de Morlaix Communauté), mais sans aucune expérience de « l'aller vers » car cette pratique n'est pas ou peu enseignée dans les formations professionnelles d'animateur. Il s'est agit d'aller à la rencontre des jeunes du territoire en minibus avec pour « seul » objectif de rencontrer 80 % des jeunes du territoire !

### Relayer vers les ressources et créer une relation de confiance

Un des objectifs était de faire connaître les structures du territoire aux jeunes plouganistes, afin d'anticiper leurs besoins. Pour cela, il a été demandé aux structures volontaires (points accueil écoute jeunes [PAEJ] et point information jeunesse [PIJ] de Morlaix) de se déplacer, de venir à la rencontre des jeunes, avant même que ces derniers n'expriment des besoins spécifiques. Personnifier ainsi la structure permet de tisser des liens de confiance et d'élargir les réseaux, car il est beaucoup plus simple, pour un jeune comme pour un professionnel, d'aller voir Pascaline au PAEJ, le jour où l'on en a besoin, que d'ouvrir la porte d'un PAEJ où l'on ne connaît personne. Il est intéressant de noter que les jeunes, contrairement aux idées reçues, sont très heureux de rencontrer un adulte qui fait la démarche de venir vers eux et qui s'intéresse à ce qu'ils font, même lorsqu'ils sont en train de discuter, voire de faire la fête, un samedi soir entre amis, sur un terrain de football. Bien sûr, il a fallu s'adapter car, selon l'équipe de Keravel, ce n'est pas aux jeunes de s'adapter aux règles de la structure, mais bien à la structure de prendre en compte les pratiques de ceux-ci. Certains sont plus demandeurs que d'autres, d'autres pas du tout, certains sont en état d'ébriété, d'autres sont au contraire là pour gérer leurs amis... Il apparaît clairement que c'est bien à l'animateur de s'adapter et de questionner sa pratique professionnelle. Et c'est cette place, au cœur de la vie des jeunes et de leurs pratiques, qui permet de répondre à leurs besoins en termes de formation, d'orientation, de prévention, etc. En effet, bon nombre de ces espaces sont porteurs d'histoires et sont, pour certains jeunes, connotés comme des institutions représentant tantôt une municipalité qui « ne fait rien pour les jeunes », tantôt comme un espace qui aide seulement « certains profils de jeunes » déjà intégrés à la vie de la commune ou parfois comme un « lieu de loisirs payants ».

### Observer les besoins et les comportements

La pratique de « l'aller vers » peut cependant être inconfortable pour certains professionnels car cela implique l'inversion des rapports de domination. En effet, l'animateur, lorsqu'il accueille dans un espace dédié aux jeunes, est garant des règles de cet espace, il est considéré comme le responsable des lieux donc « dominant ». Lorsque les animateurs rencontrent les jeunes dans l'espace public, ils les rencontrent dans un lieu neutre, voire dans des lieux dans lesquels les jeunes entre eux ont institué leurs propres règles ; cela implique une différence dans le comportement des jeunes, qui se sentent en confiance assez rapidement, qui se confient plus facilement et parlent de leurs difficultés, de leur vision du monde, de leur territoire, etc. En amont de ces rencontres, il est important de construire des outils pour garder une trace de certains échanges. Un outil (type carnet de bord), utilisé de façon quotidienne, permet de rendre compte du nombre de jeunes rencontrés, du lieu, du contexte et mesure également l'évolution de leur confiance en eux, de leurs relations familiales et de leur ressenti dans le territoire. Ces rencontres informelles permettent d'être à l'écoute des besoins des jeunes. Ainsi, dernièrement, beaucoup de jeunes de Plougasnou s'interrogeaient sur l'aménagement urbain de leur commune et en particulier sur les travaux, déjà avancés, de la salle de sport. Suite à ces interrogations, l'animateur a pris contact avec les élus de la commune afin de relayer la parole des jeunes, lesquels reprochaient à la commune de ne pas les avoir impliqués dans ce projet ni même de les en avoir informés, alors qu'ils sont les principaux utilisateurs de cet équipement. C'est ainsi qu'une réunion d'information a été organisée par la maire pour présenter l'ensemble des travaux d'aménagement de la commune, réunion à laquelle près de vingt-cinq jeunes ont participé, et qui s'est terminée par une soirée d'échanges entre les jeunes, la maire et l'adjoint à la jeunesse. On mesure bien ici que pour relayer au mieux la parole de ce public, il est important que l'animateur soit régulièrement en relation avec les élus et qu'il fasse partie des groupes de travail, des commissions ou des groupes de pilotage dans lesquels il travaillera en étroite collaboration avec eux.

### Transformer les pratiques

Cette expérimentation questionne chaque jour les relations entre les jeunes et les adultes, ce qui impose un rôle de médiation à l'animateur jeunesse. Si l'on parle d'adapter les projets jeunesse aux besoins des



“  
La pratique de « l'aller vers » peut cependant être inconfortable pour certains professionnels car cela implique l'inversion des rapports de domination.  
”

jeunes, l'animateur qui fait de « l'aller vers » doit avoir des horaires de travail plus souples qu'un animateur d'espace jeunes, puisqu'il doit s'adapter aux besoins des jeunes, à la météo, aux saisons, à leurs envies et à leurs pratiques... Mais il est aussi plus libre parce qu'il n'a pas de structure à fermer ou à ouvrir, lorsqu'il doit, par exemple, accompagner un jeune à la mission locale. Ainsi, lors de la première année de fonctionnement de ce projet, les horaires de présence de l'animateur ont changé quatre à cinq fois en fonction des aléas climatiques, de l'activité des jeunes ou encore de la saison, ce qui interroge le cadre professionnel d'intervention défini par l'institution de référence.

“

Aujourd'hui « l'aller vers » n'est pas reconnu par les institutions, il faudrait donc travailler à cette reconnaissance réglementaire et à l'adaptation des normes imposées par le ministère chargé des questions de jeunesse pour prendre en compte l'importance des rencontres informelles dans les modalités de financement.

”

Aujourd'hui « l'aller vers » n'est pas reconnu par les institutions, il faudrait donc travailler à cette reconnaissance réglementaire et à l'adaptation des normes imposées par le ministère chargé des questions de jeunesse pour prendre en compte l'importance des rencontres informelles dans les modalités de financement. La caisse d'allocations familiales pourrait rémunérer les prestations en fonction du projet global des structures et non en fonction d'une présence minimale de deux heures dans les espaces dédiés. Cette transformation des pratiques de l'animation jeunesse pourrait être expérimentée ailleurs; pour cela, il semble important d'en mesurer d'abord les effets pour construire ensuite des modules spécifiques dans le cursus de formation professionnelle des animateurs.

Si cet exemple nous montre à quel point la confiance, l'immersion et l'adaptation sont essentielles dans la construction des liens entre l'animateur et les jeunes, il nous indique également que l'on peut s'émanciper d'un lieu défini pour l'exercice de ce métier. Que tous les lieux, publics ou privés, peuvent, semble-t-il, accueillir le dialogue, la découverte et permettre aux jeunes de rencontrer d'autres personnes.

## ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES INITIATIVES DES JEUNES, POUR FAVORISER LEUR POUVOIR D'AGIR

### LES JEUNES QUI PASSENT D'USAGERS À ACTEURS

#### Équipe de rédaction

La section qui suit donne à voir des projets et des démarches concrètes, réalisées au sein des trois territoires de JeTTT, dans lesquels les jeunes et les professionnels travaillant avec eux se sont autorisés à expérimenter d'autres postures, favorisant la participation active desdits jeunes.

Que ce soit dans le cadre de démarches proposées par les professionnels ou des projets à l'initiative même de jeunes, ces derniers réfléchissent, font des choix, créent leur projet, le présentent aux élus ou aux financeurs. Ils co-construisent, organisent avec leurs pairs, prennent des décisions et des responsabilités, s'engagent autour d'un espace, d'un projet ou d'une action.

Individuellement ou en groupe, ils s'engagent dans et pour leurs territoires, pour les autres jeunes, pour la population plus globalement. Ils proposent et préparent des temps d'animation pour leurs pairs : des rencontres, des discussions, des jeux, des moments conviviaux avec différentes jeunesse, à partir d'activités ludiques ou pour un public intergénérationnel. Ils agissent volontairement sur leur temps libre. Via la vidéo par exemple, ils mobilisent les pairs sur une action ou tentent de transformer les représentations sur la jeunesse. Ils construisent un questionnaire pour mieux connaître les besoins des autres jeunes. Ils transmettent leur expérience et sont parfois co-animateurs des collectifs

TTTrans avec des professionnels et institutions. Ils se confrontent aux élus de leur commune, argumentent, négocient pour organiser un festival. D'autres s'approprient, aménagent un lieu et s'engagent dans les espaces de gouvernances du territoire. À titre d'exemple, quelques jeunes se sont impliqués au sein du CA de la Maison pour tous du quartier Kervéanec de Lorient. Hervé Quentel, directeur de la structure, témoigne de ce que leur présence bouscule positivement pour tout le monde :

“

Chacun de ces récits racontent les questionnements traversés, les victoires, les surprises, les obstacles et les vigilances à garder en tête.

”

« Ils [les membres du CA] sont super contents. [...] Y a des gens qui sont ravis. Depuis quand même deux ou trois ans, même plus, ce boulot-là qui est mené, dans le cadre de JeTTTrans, fait qu'il y a eu de la place pour les jeunes dans la Maison Pour Tous, qui s'est complètement modifié et, [un membre du CA auquel je pense] est fier comme un Artaban quand il dit tout ce qui a été fait : le fait que les jeunes investissent la Maison, mais en ayant compris les règles. [...] »

Chacun de ces récits racontent les questionnements traversés, les victoires, les surprises, les obstacles et les vigilances à garder en tête. Ils sont des témoignages précieux pour celles et ceux qui souhaitent continuer en ce sens, pour faire en sorte que les jeunes passent d'usagers à acteurs.

**SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF.****PAROLES D'ACTRICE LIÉE À LA COOPÉRATIVE DE TERRITOIRE DE BPLC****Entretien de Céline Rocheron, recueilli par Valérie Hamdi**

Céline Rocheron est chargée de développement local de l'Économie Sociale et Solidaire pour Vallons Solidaires. Maître d'ouvrage de Jeunes en TTTans, elle coordonne les coopératives - jeunesse, jeunes majeurs et de territoire - pour le Territoire de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC).

**Valérie H :** D'abord, c'est quoi une coopérative de territoire ? C'est à peu près la même chose qu'une Coopérative Jeunesse de Services (CJS) ?

**Céline R :** Oui et non. Effectivement l'idée c'est de toucher à un autre public, car dans une Coopérative Jeunesse de Services, on touche à des jeunes de 16 à 18 ans, des mineurs qui sont là le temps d'un été, qui ne sont peut-être pas encore confrontés à la réalité de « chercher peut-être un job » ou se demander si « est-ce que ma formation est la bonne ? ». Ce sont des jeunes qui n'ont peut-être pas encore ces problèmes-là en tête. Ils sont plutôt là pour gagner un peu d'argent l'été [dans la CJS]. Les jeunes qui étaient là [dans l'expérience de la coopérative de territoire] avaient plutôt 18-25 ans. Des jeunes majeurs qui aujourd'hui étaient tous sans ressources, c'est une réalité. La plupart vivaient chez leurs parents et vivent encore chez leurs parents. Certains étaient en perte de sens dans leur formation. Du coup, ils avaient envie de se faire une expérience, surtout sur la partie collective, de se confronter avec d'autres et développer des choses sur leur territoire. Ça pouvait être aussi dans une démarche de travailler autrement, puisqu'ils ne se retrouvent pas sur des modèles classiques. Donc là, l'idée c'était de leur apporter autre chose, de tester le collectif, de tester c'est quoi être entrepreneur au sein d'une coopérative.

**Valérie H :** Comment s'est faite la mobilisation des jeunes ?

**Céline R :** [...] La mobilisation s'est faite un peu en amont, on a réfléchi à comment trouver ces personnes qui souhaitent intégrer la coop avec les partenaires de l'emploi, via les partenaires de la Mission Locale, on a essayé de faire le lien – avec les jeunes avec lesquels ils sont déjà en accompagnement soit au Service d'Information Jeunesse (SIJ) de Bain-de-Bretagne, ou avec Léo-Lagrangé – faire du lien avec des jeunes qu'ils côtoient tous les jours. Car moi, je ne suis pas dans cet aspect-là dans mon quotidien. Du coup, l'idée c'était de s'appuyer sur ces structures et personnes qui sont au quotidien avec les jeunes. Nous sommes passés par différents canaux pour mobiliser les jeunes pour intégrer la coopérative et c'est surtout lorsque les chargés d'accompagnement, Iris et Alexandre, sont arrivés en janvier, qu'ils ont fait ce travail de terrain et d'appel des jeunes : « Êtes-vous intéressés par la coop ? ». Ils ont aussi trouvé d'autres canaux, d'autres réseaux, parce qu'on s'est rendu compte que via les partenaires, il n'y avait pas énormément de jeunes qui correspondaient et qui étaient intéressés par la coopérative. Ils ont alors fait un travail de recherche de jeunes : soit en passant par des articles de presse, soit ils allaient faire – non pas du porte-à-porte – mais allaient sur l'espace public, là où ça pouvait être intéressant. Plein de choses à la fois. Et ce qui a fonctionné, ce sont les appels téléphoniques et le fait d'en parler via la presse. Ce que je trouve intéressant, c'est que les partenaires, en étant très au courant au fil de l'eau, avaient toujours une écoute sur ce que c'est [ce projet de coopérative] pour permettre à des nouvelles personnes d'entrer dans cette coopérative pendant les sept mois. Parce qu'il y a eu des allers-retours. Il y a des personnes qui sont parties - c'était aussi le projet – parce que, par exemple, [l'une avait] trouvé un job ou une formation.

**Valérie H :** La participation des jeunes dans ce projet, elle a pris quelle place ? Quelle part d'autonomie ont-ils eu dans la conception de l'offre de la coopérative de territoire ?

**Céline R :** [Sur la question], « quel pouvoir ils avaient là-dedans les jeunes », ils sont arrivés dans la coopérative en signant un CAPE<sup>14</sup>, un contrat qui les associe à la Coopérative Régionale d'Éducation à l'Entrepreneuriat Collectif (le CRIC) pour leur permettre de développer des services sur le territoire.

Les « coopérative jeunesse », « coopérative jeunes majeurs » et « coopérative de territoire » sont des expériences où, pendant une période définie pouvant aller de trois à six mois, des jeunes créent leur coopérative. Au cours de l'expérience, ils font l'apprentissage de la coopération et de l'entrepreneuriat, réalisent des prestations sur leur territoire, assument la gestion de l'activité et la répartition des ressources générées. Ces dispositifs permettent aux jeunes d'acquérir des compétences, de gagner en assurance et de se rendre positivement visibles sur leur territoire, favorisant l'employabilité et/ou donnant le goût d'entreprendre. Les jeunes acquièrent des savoirs être et savoirs faire utiles dans leur vie professionnelle et personnelle. Voir fiche action sur le site de Jeunes en TTTans [www.jetttt.org](http://www.jetttt.org).

<sup>14</sup> Le CAPE est un contrat d'appui au projet d'entreprise qui permet de créer ou reprendre une entreprise de bénéficier de l'accompagnement d'une entreprise ou association. Cette dernière s'engage à fournir une aide particulière et continue (par exemple, des moyens matériels et financiers). En échange, la personne qui signe le CAPE s'engage à suivre un programme de préparation à la création, ou à la reprise et à la gestion d'entreprise. Le Cape n'est pas un contrat de travail. Pour plus de détail, aller sur le site web « Service-public.fr » à ce sujet.

“  
Les jeunes avaient vraiment la main sur le développement de leur coopérative et les chargés d'accompagnement étaient en posture d'accompagnant de manière bienveillante pour les aider à formaliser.  
”

C'était à eux, d'imaginer ce qu'ils pouvaient mettre en place auprès des habitants, auprès des entreprises et des collectivités. Les jeunes avaient vraiment la main sur le développement de leur coopérative et les chargés d'accompagnement étaient en posture d'accompagnant de manière bienveillante pour les aider à formaliser. Ils étaient [regroupés] en conseil d'administration, ils prenaient des décisions seuls, avec un règlement qu'ils ont mis aussi en place. En fait, ils géraient eux-mêmes leur entreprise, tous ensemble, avec les aléas que ça peut [amener], les avantages, les inconvénients. L'avantage, c'était vraiment de les mettre dans cette posture-là, qu'ils se confrontent à tout ça.

**Valérie H :** Peux-tu m'en dire plus sur le rôle des personnes qui ont accompagné les jeunes ?

“  
Ils ont développé leur identité visuelle, ils avaient un local, on allait les voir, c'était leur local d'entreprise. Ils avaient en main l'ensemble des outils de communication, les outils sur la finance, etc.  
”

**Céline R :** Bien sûr, on était là si besoin. On était là pour donner aux jeunes un regard extérieur. Il y a eu des comités locaux, qui regroupent l'ensemble des partenaires, qui étaient à l'origine du projet, dans l'idée de les aider à développer des services ou à faire du lien avec des partenaires ou avec des collectivités lorsqu'on sentait qu'il y avait besoin de faire du lien avec des élus. Ils avaient la main sur ce qui était la coopérative. Ils ont développé leur identité visuelle, ils avaient un local, on allait les voir, c'était leur local d'entreprise. Ils avaient en main l'ensemble des outils de communication, les outils sur la finance, etc. On était chaque fois, là, présents, lorsqu'il y avait des questions. [...].

La posture des personnes qui accompagnaient [les jeunes coopérants], Iris et Alexandre, c'était vraiment de ne pas imposer quoi que ce soit et on était tous d'accord là-dessus et c'est bien le principe [à la base du fonctionnement des CJS et des coopératives de territoires].

**PROPOSER UN PROJET TREMLIN VERS L'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE. ZOOM SUR LE PROJET**

**« OÙ SONT LES FILLES ? EN MER ! »**

**Interview de William Becque, par Chloé Bobineau**

Chloé Bobineau est coordinatrice des actions jeunesse de la Ville de Lorient et assistante de gestion de la démarche Jeunes en TTTTrans.

William Becque est directeur adjoint de la Ligue de L'enseignement du Morbihan.

« Je [prends] l'exemple d'une jeune adolescente cherchant sa voie et qui maintenant est devenue une jeune femme épanouie dans un métier qu'elle apprécie de faire. Au tout début du projet «Où Sont Les Filles ? En mer !», elle est venue en tant que spectatrice. Sa participation aux prémices du projet lui a permis de s'appuyer sur la rencontre d'acteurs jeunesse du territoire, afin de développer son appétence pour le travail social.

En tant que participante, elle est ensuite passée au statut de service civique au sein de la Ligue [de L'Enseignement]. [On] l'a accueillie sur la mission de développement du projet « Où sont les filles ? En mer ! », qui donnait tout son sens. En effet, de par son vécu de jeune femme habitante d'un quartier [prioritaire], elle connaissait les problématiques de visibilité sur l'espace public concernant les jeunes filles, les représentations, la peur du jugement... Après un service civique au sein de notre organisme, puis un diplôme dans l'animation en poche, elle a trouvé un emploi. C'est fantastique !

Je dirais que le projet « Où sont les filles » permet de donner des cadres d'expression pour ces jeunes filles et femmes qui n'osent pas le faire dans l'espace public. Ce projet interroge leurs projections vers l'avenir, leurs rêves, ambitions. [...].

Nous avons une jeune cette année qui se questionnait sur le métier de marin-pêcheur, elle avait des craintes et doutes sur le fait d'exercer en tant que femme. À travers la rencontre de figures féminines s'illustrant dans divers domaines, [dont] la navigation en mer, nous souhaitons vraiment déconstruire les représentations sur les métiers genrés ».



1 "Où sont les filles ? En mer !" Lorient 2019

## INVITER LES JEUNES À PRENDRE PART À LA VIE DE LA CITÉ.

### ZOOM SUR L' « ATELIER D'UTILITÉ SOCIALE », À MORLAIX COMMUNAUTÉ

#### Wilbert Belin et Vanessa Chiron

Wilbert Belin est animateur social et Vanessa Chiron directrice au centre social Carré d'As de Morlaix. Le centre social est membre de la Coloc de Morlaix communauté.

#### Contextualisation quant à la naissance de l'Atelier d'utilité sociale

Suite à l'analyse des besoins sociaux réalisée en 2017 par le cabinet Compas, dans le cadre des renouvellements de projet des centres sociaux de Morlaix communauté, un nouveau constat est apparu sur le territoire de Morlaix : une augmentation de la précarité des jeunes de 18 à 25 ans, c'est-à-dire près de 60% sur le territoire d'intervention du centre social. Ce diagnostic a été complété avec les acteurs locaux en mettant en avant les problématiques liées à l'accès au logement, à la formation, à leurs droits et aux loisirs.

Nous avons également observé qu'un grand nombre de jeunes sur le territoire ont un projet personnel et/ou professionnel et qui ne demande qu'un coup de pouce pour le faire aboutir. Certains jeunes hésitent à s'engager dans leur projet par manque d'information sur les différents dispositifs existants.

#### Démarrage de l'atelier d'utilité sociale

Afin de proposer un projet cohérent pour les jeunes du territoire, nous avons -avec les coordinateurs jeunesse- émis plusieurs pistes d'action qui s'appuient sur les axes du projet du centre social et les objectifs de jeunes en TTTrans.

Des ses réflexions est né l'expérimentation « l'Atelier d'Utilité Sociale » : un collectif de jeunes en mission de service civique au cours de laquelle ils vont accomplir des missions d'intérêt général sur le territoire, accompagnés par des associations et collectivités partenaires d'actions de Carré d'As.

Nous avons dès le démarrage, en 2018, travaillé avec le RESAM « Réseau d'Echange et de Service aux Associations du pays de Morlaix » (l'un des maître d'ouvrage de Jeunes en TTTrans) en nous associant à la réflexion sur l'engagement des jeunes de 18-25 ans.

Le projet de l'Atelier d'utilité sociale s'articule sur un des axes du projet social de Carré d'As, à savoir « agir, s'exprimer, participer, expérimenter collectivement ». L'enjeu est de permettre aux jeunes de 18-25 d'être acteur du projet du centre social et de développer leur pouvoir d'agir sur le territoire. Plus concrètement, l'objectif est de favoriser leur insertion sociale dans une démarche globale, en les accompagnants vers une autonomie dans la démarche de leur projet, en œuvrant au profit de leur bien-être et de la confiance en soi.

Cet atelier regroupe six jeunes, en mission de service civique, au cours de laquelle ils doivent accomplir des missions d'intérêt général sur le territoire, accompagnés par des associations et collectivités partenaires d'actions de Carré d'As.

L'idée est de proposer, sur les neuf mois de leur service civique, des temps collectifs et des temps de missions individuels ou en binôme. Les temps collectifs permettent de les accompagner sur des actions autour des différents modes de communication (vidéo, radio, écriture), mais également sur des projets qu'ils souhaitent mettre en place, tel que la découverte de l'environnement avec le l'Union Locale d'Animation en Milieu Rural /Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement (CPIE ULAMIR) ou la préparation de séjour interculturel avec la Réunion. Pour les missions de terrain, ils sont également associés à l'organisation de leur planning, en fonction des possibilités des associations et des collectivités associées et de leurs souhaits d'engagement. Il peut s'agir de travail dans les jardins partagés, de distribution alimentaire, de lecture à la maison de retraite, d'animation familiale, d'accompagnement à la scolarité, etc.

Nous observons que les ateliers proposés ont entraîné les jeunes volontaires dans une perspective de projet sur du moyen et long terme, permettant aux jeunes de prendre part à la vie de la cité.

Une 1<sup>ère</sup> session a eu lieu d'octobre 2018 à juin 2019 et une 2<sup>ème</sup> d'octobre 2019 à Juin 2020. Un 3<sup>ème</sup> groupe a commencé son engagement depuis octobre et finira en juin 2021.

#### Quels jeunes ont pu s'impliquer dans l'atelier

Les jeunes concernés sont des jeunes de 18 à 25 ans, sans activité avec une faible mobilité et un faible réseau. Ils sortent du système scolaire sans diplôme, ils n'adhèrent plus à ce qui peut être proposé dans leur parcours.

“

En 2017, un nouveau constat est apparu sur le territoire de Morlaix : une augmentation de la précarité des jeunes de 18 à 25 ans, c'est-à-dire près de 60% sur le territoire d'intervention du centre social.

”





Certains se disent trop jeunes pour entreprendre de nouveau une formation, d'autres sont dans le système scolaire et souhaite faire une « pause » dans leur parcours, prendre le temps de la réflexion, de l'expérimentation, de la rencontre. D'autres ont déjà des expériences professionnelles, mais la rupture avec le monde du travail (fin de contrat, perte de motivation, etc.) produit de l'inertie et du repli sur soi, ou le retour vers les groupes de pairs.

Or, ces jeunes possèdent des ressources et sont en demande auprès des professionnels. Ils ont envie de réaliser des choses, ils sont solidaires entre eux, ils se donnent des informations, des coups de pouce, ils sont capables de défendre des projets à plusieurs et à engager des démarches en commun.

### Que signifie « Atelier d'utilité sociale » ?

Faire quelque chose qui a une « utilité sociale » c'est contribuer à la cohésion sociale et à la réduction des inégalités. C'est permettre de créer du lien social de proximité, de faire quelque chose qui soit profitable à son quartier, dans son quartier, pour le bien collectif.

Puis, on utilise le terme « atelier » qui est approprié dans le sens où nous allons poser et réfléchir avec les jeunes à des situations qui les concernent et qu'ils souhaitent améliorer. Par ce biais, les jeunes contribuent à répondre à leur difficulté et, en même temps, à une dynamique de cohésion sociale sur leur territoire, au moyen d'un engagement qui donne sens à l'action.

### Quels partenaires de l'action ?

Sur la session 2019-2020 nous avons travaillé avec 22 partenaires.

Le groupe de suivi :

- ▶ Ville de Morlaix, coordination jeunesse ▶ Morlaix communauté, coordination jeunesse
- ▶ RESAM ▶ Mission Locale

Les partenaires pour la mobilisation et l'information :

- ▶ Pij ▶ FJT ▶ MAJ ▶ Greta ▶ Afpa ▶ Ibep

Les partenaires d'action :

- ▶ Roule panier ▶ Coup de pouce ▶ Ehpad « LA BOISSIERE » ▶ ludothèque ▶ Rugby
- ▶ Jardin (Park-laouen) ▶ Ulamir (centre social) ▶ Micro-ondes et crustacés Radio
- ▶ Le repaire ▶ PAEJ ▶ Le centre de loisirs ▶ Service environnement de Morlaix communauté

### Quels ont été les leviers à l'action ?

- ▶ Le soutien des collectivités locales, par la mise à disposition des techniciens dans notre groupe de suivi et dans l'accompagnement des jeunes ;
- ▶ La dynamique locale des associations et des collectivités pour les missions ;
- ▶ L'expérimentation jeune en TTrans.

### Que souhaitez-vous observer à l'issue de l'action ?

L'enjeu est de permettre aux jeunes de 18-25 d'être acteur de leur projet et d'un projet collectif en développant leur pouvoir d'agir sur le territoire. Nous pensons pouvoir observer certaines transformations du côté des jeunes, mais également des acteurs locaux. À ce titre, nous avons déjà pu observer certaines transformations :

- ▶ La vision du dispositif « services civiques » par les travailleurs sociaux : « c'est aussi possible pour des jeunes sans diplôme ».
- ▶ Les représentations des jeunes : « les jeunes ne s'engagent plus », « ils n'ont pas de diplôme, ils ne peuvent rien faire »... c'est transformé en positif et « oui c'est possible ».
- ▶ Les bénévoles et professionnelles des associations qu'on a pu être former à l'accompagnement des volontaires
- ▶ L'équipe de Carré d'As qui a changé ses pratiques en co construisant les parcours avec les jeunes et les partenaires.
- ▶ Et, du côté des jeunes :
  - ▶ Une meilleure connaissance de leur environnement ;
  - ▶ La création de réseaux ;
  - ▶ Une prise de confiance et d'estime de soi en donnant du sens à l'action ;
  - ▶ Une mise en action pour eux et pour les autres, en prenant part à la vie de la cité.



## ZOOM SUR UNE ACTION DE L'UNIVERSITÉ SOCIALE DE LORIENT

### Chloé Bobineau

Chloé Bobineau est coordinatrice des actions jeunesse de la Ville de Lorient et assistante de gestion de la démarche Jeunes en TTTrans.

L'Université Sociale travaille sur la thématique de la « mobilité des jeunes », avec une action visant la découverte d'autres territoires et l'usage de mode de transports alternatifs, en s'appuyant sur un séjour de deux semaines à l'international construit par les jeunes.

L'année 2019 a été marquée par le séjour itinérant de sept jeunes en Espagne. Avec l'aide de l'Université Sociale, les jeunes ont construit eux même ce séjour : planification des étapes du séjour, choix des activités, répartition du budget, gestion sur le camp. Lors de leur passage à Mataro en Espagne, ils ont échangé avec le réseau jeunesse de la Mairie de la ville et ont rencontré d'autres jeunes.

Ce travail de réflexion collective et d'interactions entre eux a manifestement eu des bienfaits concernant leur insertion sociale. En effet, au moment du bilan de l'expérience, les jeunes ont exprimé les vertus de côtoyer d'autres jeunes venant de milieux sociaux et culturels, éloignés des leurs.

Carnet du voyage à voir dans "les actions" sur le site de Jeunes en TTTrans [www.jettt.org](http://www.jettt.org)

## EXPÉRIMENTER LE COLLECTIF ET ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES, VIA LE PARCOURS D'ENGAGEMENT CITOYEN PROPOSÉ À MORLAIX COMMUNAUTÉ

FICHE ACTION "PARCOURS D'ENGAGEMENT" RESAM MORLAIX COMMUNAUTÉ



**JEUNES en TTTRANS**

**MORLAIX COMMUNAUTÉ**

**PARCOURS D'ENGAGEMENT CITOYEN**

**SITE** Morlaix Communauté

**ENJEU GÉNÉRAL** Soutenir l'initiative et l'engagement des jeunes.

**ÉLÉMENTS DE CONTEXTE** Choisir son parcours de vie, plutôt que de le subir, dans un contexte sociétal évoluant vite, ne reconnaissant pas ou peu la créativité des jeunes. Les itinéraires favorisant l'engagement, la valorisation des initiatives, permettent aux jeunes de se construire, d'expérimenter, de créer, là où ils vivent. Leur redonner leur place, qu'ils disent ne plus avoir, pour une meilleure insertion sociale, mais aussi professionnelle, par la valorisation des compétences acquises.

**PARTENAIRES** Morlaix Communauté, la Ville de Morlaix, la Caisse d'Allocations Familiales du Finistère, le Point Information Jeunesse de la Maison des Jeunes et de la Culture de Morlaix, le Réseau d'Echanges et de Services aux Associations du pays de Morlaix et le Centre PEP Kéravel de Plougasnou.

**CONTACT** [pj@mjc-morlaix2@gmail.com](mailto:pj@mjc-morlaix2@gmail.com)  
02 98 88 09 94

**PUBLIC** Jeunes de 17 à 30 ans du territoire de Morlaix Communauté

### FICHE ACTION

#### OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Le parcours doit permettre aux jeunes d'identifier et de valoriser ses engagements, de contribuer à sa formation citoyenne, de développer sa connaissance du territoire et son réseau social.

Ce parcours est proposé pour favoriser l'engagement citoyen des jeunes, le BAFa est un des éléments, c'est un temps où le stagiaire se transforme, acquiert des compétences sociales et appréhende les premiers espaces de vie collective qui favoriseront par la suite ses engagements.

#### DESCRIPTION

- Un entretien individuel d'entrée auprès du Point Information Jeunesse (PIJ) de la MJC de Morlaix : inscription, recueil des motivations, envies personnelles et professionnelles;
- Des temps collectifs réguliers : cohésion de groupe, échanges sur les envies, les besoins en stages, engagements, bénévolat, expériences;
- Un engagement moral basé sur la confiance, à titre bénévole, de chaque stagiaire dans les associations locales. Aucune durée de temps n'est imposée, l'engagement est donc très variable, en fonction de l'association qui accueille, le temps que les jeunes peuvent y consacrer;
- Un stage de base BAFa animé par les CEMEA, en internat au Centre Kéravel à Plougasnou;
- Un stage pratique BAFa de 14 jours minimum, dans un centre de loisirs partenaires, dans le territoire de Morlaix Communauté (ou en dehors du territoire en colonie de vacances);
- Un stage d'approfondissement de 5 jours, en internat, auprès des CEMEA, à réaliser dans l'année du parcours.



#### TRANSFORMATIONS ATTENDUES

- Faire reconnaître la place des jeunes dans les politiques locales;
- Réduire les idées préconçues sur les jeunes;
- Repenser l'accompagnement des jeunes pour développer leur pouvoir d'agir et leur capacité à choisir.

Pour en savoir plus sur l'action :


[site.jettt.org/actions/le-laboratoire-des-associés-les-morlaix-engagement/](http://site.jettt.org/actions/le-laboratoire-des-associés-les-morlaix-engagement/)

**EXPÉRIMENTER L'AUTOGESTION DANS DES LOCAUX COLLECTIFS.  
ZOOM SUR LE 2D ESPACE LIBRE DE MORLAIX COMMUNAUTÉ**

2D ESPACE LIBRE



Le 2D, Morlaix Communauté (2019) |



Thème : Jeunesse  
Sous-thèmes : Redonner la parole aux jeunes

## 2D ESPACE LIBRE

**Mots-Clés**

- jeunesse
- expression
- milieu rural
- coopération
- tiers-lieu

**Territoire**

Morlaix et Pays de Morlaix

**Type de bénéficiaire**

Les jeunes de 18 à 30 ans

**Financements**

**Partenaires**

- RESAM (Réseau d'Echanges et de Services aux Associations du Pays de Morlaix)
- MJC
- Association Repair
- ULAMIR- CPIE Pays de Morlaix-Tregor
- Point Accueil Ecoute Jeunes
- Morlaix Agglomération

**Un laboratoire d'expérimentation, de création et de valorisation des initiatives des 18-30 ans**

Depuis 2017, le dispositif « Jeunes en TTTrans » est engagé dans la mise en œuvre des actions visant à favoriser l'approche intégrée des politiques de jeunesse.

**Derrière ce projet, un collectif de structures engagées pour la jeunesse**

Parmi les actions menées, le projet de l'espace 2D coordonné par le RESAM (Réseau d'Echange et de Services aux Associations en Pays de Morlaix) a pour objectif de créer un tiers-lieu ressource identifié pour les jeunes de 18 à 30 ans afin de les accompagner dans la mise en place de leurs initiatives, de promouvoir les dispositifs de soutien et de leur permettre d'expérimenter. Pour cela, il s'appuie sur les ressources techniques et pédagogiques des structures jeunesse engagées dans le dispositif Jeunes en TTTrans (Morlaix Communauté, RESAM, ULAMIR-CPIE, PAEJ, Centre de loisirs Ker Avel, PU-MJC, Mission Locale, CAF...).

**Plusieurs espaces complémentaires en un même lieu**

Depuis le printemps 2019, c'est dans un ancien Dojo de 300 m<sup>2</sup> que se développe le projet, et c'est collectivement et avec des matériaux de récupération qu'il est aménagé : chantiers d'insertion de l'ULAMIR, installation informatique par l'association de réemploi GOUPIIL, participation de jeunes bénévoles, chantiers participatifs...

Aujourd'hui, une partie du 2D accueille ponctuellement ou durablement les bureaux d'associations qui louent ou troquent un espace (PAEJ/SESAM, RESAM, Les Petits Débrouillards, Le Repair...).

L'espace libre est mis à disposition des jeunes, et c'est à eux d'en imaginer la gestion, le contenu, les projets.

Qu'elles et ils aient besoin d'outils ou d'espace pour bricoler, d'un endroit confort pour rêver ou échanger sur un projet, de ressources pour avancer et réfléchir sur une idée... Le 2D leur offre toutes ces possibilités. Et pour ne pas oublier les jeunes en milieu rural, un « lieu mobile » sera lancé en 2020 pour aller à leur rencontre.

**Un espace libre pour les jeunes**

Qu'ils soient lycéen-es, étudiant-es, actif-ves, en formation professionnelle, volontaires en service civique, sans emploi... agissant en groupe ou individuellement, le 2D est pour toutes un lieu collectif de ressources et de création.

Pour lancer la dynamique, des associations de jeunes accompagnent ce projet :

- Le Repair, association de jeunes pour la mise en place d'une ressourcerie de matériaux. Par leur expérience en aménagement et gestion de lieu collaboratifs, les membres de l'association accompagnent la démarche de construction collective.
- Un jeune graphiste, membre du collectif d'artistes « La Mauvaise Graine » rend compte visuellement de la démarche (vidéos, photos, charte graphique...)

L'accent est mis sur la démarche de co-construction du projet avec les jeunes. Il s'agit d'expérimenter une nouvelle forme de gouvernance qui émane des besoins exprimés par les jeunes et qui favorise l'émancipation et l'autogestion.

Concrètement, l'espace libre du 2D c'est donc :

- Un espace convivial et autogéré
- Du matériel informatique, de bricolage, image et son, pédagogique...
- Des temps d'ateliers, d'échanges, de retours d'expériences...
- De la mise en réseau avec les acteurs locaux (associations, collectivités, autres jeunes) ;
- Du conseil et accompagnement à la création d'association et au montage de projets ;
- De l'information sur les dispositifs d'aide aux initiatives collectives de jeunes (accès aux droits, bourse communautaire, mobilité internationale...);
- Un centre de ressources documentaires.

Le 2D espace libre est ouvert et évolutif... à chacun d'y mettre sa patte !



2D espace libre ©



2D espace libre ©



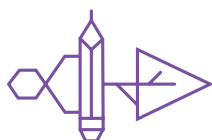
2D espace libre ©

**Pour en savoir plus**

Facebook ou Instagram : 2Dmorlaix  
• 2dmorlaix@gmail.com

Réseau d'Echanges et de Services aux Associations du Pays de Morlaix :  
• 02 98 63 71 91  
• animation@resam.net  
• www.resam.net

Rédacteur de la fiche : Mima Galés  
Contact : info@reseaurural.bzh  
Date de publication : 15/11/2019



## TRANSFORMER SES POSTURES PROFESSIONNELLES DANS L'ACCOMPAGNEMENT

### QUAND LA POSTURE D'ÉCOUTE COURT-CIRCUITE LE NON-RECOURS.

### PAROLES D'UNE ACTRICE TERRAIN SUR LORIENT – SUITE ET FIN.

#### Entretien de Chloé Brand'honneur, recueilli par Valérie Hamdi

Chloé Brand'honneur est chargée de projet pour le Sesam Bretagne – le Point Accueil Écoute Jeunes (PAEJ) - de Lorient, une des structures qui s'est impliquée dans Jeunes en TTrans au titre de maître d'ouvrage.

**Valérie H :** « À l'issue de vos rencontres réalisées en micro-trottoir, sur l'espace public de Lorient, vous avez été au-delà du recueil de témoignage, sur des temps d'accompagnement. Et dans ce contexte, vous avez rencontré des gens qui bénéficiaient déjà d'un accompagnement social ou pas ? En d'autres mots, quel rapport ces gens avaient-ils avec les accompagnements sociaux classiques ? »

**Chloé B :** « Peu [de rapport] ou très méfiants vis-à-vis de ça. »

**Valérie H :** « Donc, ça vous a permis de toucher des gens qui sont dans ce qu'on appelle le « non-recours » ? »

**Chloé B :** « Ah oui oui, clairement. J'ai aussi eu des gens qui n'étaient pas du tout intéressés par les accompagnements sociaux classiques et c'est pour ça qu'ils s'ouvraient à moi. [...] Ce qui était très intéressant c'était que j'y allais sans être habillée avec une étiquette de médiateur, moi ce n'était pas du tout ça, c'était de l'ordre de la discussion. Comme il y a eu de l'échange, avec cette manière assez simple d'aller voir les gens, ça facilitait vraiment le partage. Et d'ailleurs j'ai entendu dans mes entretiens beaucoup de critiques de certains accompagnements [sociaux classiques], de comment ça se passait, ou d'autres qui n'osaient pas le dire sans doute pour plusieurs raisons. [...].

Oui, c'est vrai, j'en ai croisé plusieurs des personnes qui font du non-recours. Après, y a des gens qui n'avaient aucune connaissance des structures, mais d'autres qui ne souhaitaient pas avoir recours aux structures. J'ai rencontré des gens qui refusaient [d'y aller], parce que ça signifiait un échec [dans leur façon] d'être parent. Soit aussi, parce que j'ai eu aussi des gens dans des situations très borderline, tellement complexes que ces gens-là, c'est très difficile pour eux [d'aller frapper à la porte d'une structure]. [...]

De mon côté, comme les parents me parlent de situation dans leurs témoignages, j'essaie d'être soutenante, j'accompagne aussi des parents. Là, par exemple, je vais accompagner une mère la semaine prochaine à un rendez-vous, parce qu'elle ne voulait pas y aller seule. Je réoriente, j'accompagne et je fais du lien aussi. »

**Valérie H :** « Puis, dans une perspective plus collective, les rencontres ont menés à des temps de rencontres plus récurrents, non ? »

**Chloé B :** « Oui. Il y a avait une problématique qui [était ressortie avant mon arrivée au SESAM] : la problématique du mode de garde. Mais, à travers la parole recueillie, ce qui a été mis en avant c'est que les modes de garde, oui, c'est une problématique, mais en fait, elle était liée à celle du travail et celle du jugement envers la parentalité, avec un ensemble de facteurs. Comme on le sait, ici c'est en crise les modes de garde sur Lorient - ce n'est pas que sur Lorient d'ailleurs. Et, en plus, le critère pour avoir une place, c'est le travail, d'avoir un travail. Or, on sait bien – et c'est confirmé par les études et en plus par mes micros-trottoirs – que c'est majoritairement les gens avec des contrats aux horaires atypiques, qui ne conviennent pas aux horaires des modes de garde ou alors qui se retrouvent dans des petits contrats d'intérim, qui ne sont pas acceptés dans les conditions des modes de garde. Il y a aussi beaucoup de femmes qui sont monoparentales et qui se retrouvent coincées, parce qu'elles ne peuvent même pas chercher un emploi ou aller à un entretien. Ou encore, elles ne peuvent

Dans le cadre de son poste, Chloé Brand'honneur coordonne un réseau comprenant des acteurs concernés par les questions de jeunesse et de parentalité. Dans ce contexte, elle travaille à la mise en place d'un accompagnement global avec des jeunes parents et mène un travail collectif sur les représentations au sujet des jeunes parents. Pour ce faire, elle expérimente différentes façon d'entrer en contact et d'échanger avec les gens : des micros trottoirs, du porte à porte, des espaces d'échange collectifs plus réguliers, etc. Ici, elle nous indique comment la rencontre – une rencontre de qualité et d'écoute – permet de tisser des liens de confiance avec les professionnels. Suite de l'entretien avec Chloé Brand'honneur, en page 136.

“

J'ai aussi eu des gens qui n'étaient pas du tout intéressés par les accompagnements sociaux classiques et c'est pour ça qu'ils s'ouvraient à moi.

”

tout simplement pas avoir du temps pour elles, des fois. Et ça, c'est un truc qui pèse énormément notamment sur les jeunes femmes.

Par rapport à ça, j'ai rencontré des gens et maintenant, j'anime un groupe de mamans. Ma posture en termes de participation et d'implication est d'accompagner la démarche : je ne fais pas «à la place de». [...] Elles se sont nommées le «collectif de mamans» pour le moment. Je les accompagne, je les mets en réseau, mais c'est vraiment elles qui s'auto-définissent, qui définissent aussi le projet. Je les outille juste dans la démarche. [...].

Quand je ressens des problématiques communes et que j'ai des contacts, pas juste des témoignages, mais des parents qui sont prêts à faire plus et qui ont une problématique commune, je les fais se rencontrer. La démarche, après ça, c'est aussi de faire réfléchir les partenaires qui sont intéressés par cette thématique-là, sur les paroles recueillies, ce qui passe, ce qui ne se passe pas, etc. »

**Valérie H.** : « Quelle est ta posture, dans tout ce travail d'accompagnement ? »

**Chloé B.** : « Je me laisse porter. Contrairement à certains projets où on pense tout avant et où on applique après, là je me laisse un peu porter vers là où les gens me mènent. Et d'ailleurs, dès le début quand je suis entrée en poste, j'ai dit : «Je sais pas si être jeune parent c'est une problématique ou pas et je veux pas forcer la mobilisation. Je vais y aller s'il y en a qui veulent me suivre». [...] Ma posture, ça été de ne jamais forcer. Je suscite, je suis facilitatrice, mais je ne veux en aucun cas forcer, ni supposer des besoins et y répondre par moi-même. Je veux vraiment que ça vienne des premiers concernés. C'est ma posture, en fait. » [...].

Maintenant que le groupe est un peu fixé sur une idée de projet, elles ont commencé un peu à le construire. Je leur ai fait rencontrer les référents de famille des quartiers, dans les Maison de Quartier. Donc là, elles commencent à rencontrer les professionnels pour parler de leur projet, de valorisation. Et ça c'est intéressant. Tout en faisant attention à ce qu'elles ne soient pas instrumentalisées, qu'on reprenne leur projet et que ça vienne vraiment d'elles.

Enfin, ce que je voulais dire aussi, c'est qu'on est plusieurs jeunes professionnels à être arrivés dans Jeunes en TTTans, ça facilite des fois de passer un peu la barrière de jeunes à jeunes. N'empêche que je ne suis pas maman, je ne suis pas un «pair» non plus. Du coup, c'est très intéressant, parce que ces mamans-là, elles vont mobiliser d'autres mamans. Donc là, tout septembre, parce que c'est la rentrée des classes, elles vont mobiliser avec moi. Et là, je trouve ça super intéressant, c'est pas que moi qui va aller à la rencontre et mobiliser des parents. Un groupe de mamans, qui ensuite va avec moi travailler sur des réflexions et une problématique de leur vie quotidienne et elles vont mobiliser avec moi. Du coup, ça va être facilité pour moi, lorsque c'est des parents qui mobilisent d'autres parents, ça n'a pas du tout le même impact. »

«  
Contrairement à certains  
projets où on pense tout avant  
et où on applique après,  
là je me laisse un peu porter  
vers là où les gens  
me mènent.  
»

## DÉCRYPTAGE ÉCLAIR SUR LA QUESTION DU NON-RECOURS

### Benjamin Vial

Doctorant lié à l'Odenor, l'Observatoire des non-recours aux droits et services, il a soutenu sa thèse intitulée «L'expérience du non-recours dans les parcours d'insertion des jeunes peu ou pas diplômés» le 22 octobre 2020. Il est notamment intervenu dans JeTTT à l'occasion des journées d'étude de 2017.

Selon la définition issue des travaux de l'Odenore « le non-recours (NR) renvoie à la situation de toute personne qui ne bénéficie pas d'une offre publique, de droits et de services, à laquelle elle pourrait prétendre ». La typologie du phénomène distingue quatre registres d'explication listés ci-dessous :

- ▶ Le NR par non-connaissance : l'offre n'est pas connue (ne pas disposer d'une information ; ne pas la comprendre ou la maîtriser ; ne pas la retenir ; ne pas se sentir concerné)
- ▶ Le NR par non-demande : l'offre est connue mais n'est pas demandée (ne pas être intéressé par l'offre ; ne pas être d'accord avec les principes ou conditions d'accès à l'offre ; valoriser son autonomie ; préserver son estime de soi ; appréhender les exigences de l'offre et ne pas se sentir capable d'y répondre ; être lassé ou découragé)

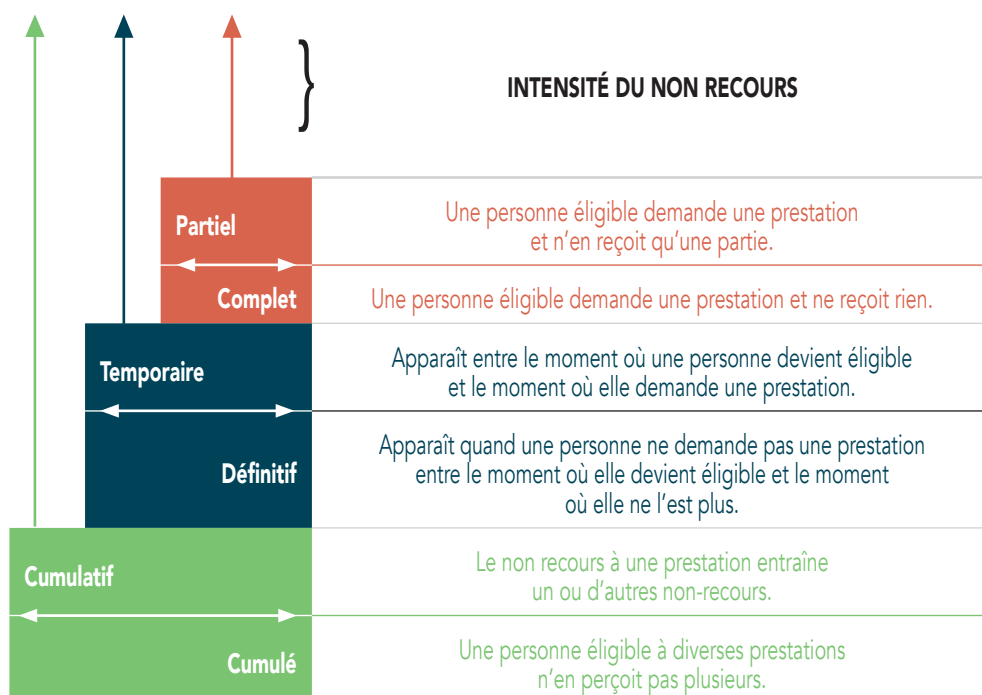
Extrait du texte «Transversalité pour lutter contre le non-recours», proposé dans le cadre des Journées d'étude JeTTT 2017. Ces éléments sont à lire en lien avec le texte précédent intitulé «Quand la posture d'écoute court-circuite le non-recours, paroles d'une actrice terrain sur Lorient».



- ▶ Le NR par non-proposition : l'offre n'est pas proposée ou activée par l'intermédiaire social (offre jugée inadaptée par l'intermédiaire ; demande de l'utilisateur jugée illégitime ; évitement du risque de confrontation à l'échec ; mobilisation des droits jugée complexe et coûteuse ; budget limité ou épuisé)
- ▶ Le NR par non-réception : l'offre est demandée mais pas reçue ou partiellement seulement (problèmes administratifs, retard de traitement de la demande ; budget limité ou épuisé ; abandon en cours de demande).

TABLEAU DES FORMES ET DES RAISONS DE NON RECOURS <sup>15</sup>

FORME DE NON RECOURS	Raisons
Non connaissance	- Manque d'information - Maîtrise insuffisante de l'information
Non proposition	- Non connaissance par l'agent - Protection de l'utilisateur / agent-service - Discrimination - Ressources contraintes
Non réception	- Oubli de la part du demandeur - Négligence de la part du demandeur - Lenteur administrative - Erreur administrative
Non demande	- Calcul coût/avantage (dont calcul de risques) - Désaccord sur les principes, conditions, modalités de l'offre - Préférences pour des alternatives - Civismisme - Manque de capacités (connaissances, savoir-faire, confiance, soutien,...)



<sup>15</sup> Cette figure a été créée à partir de la documentation de Philippe Warin, intitulée « Le non-recours aux politiques sociales », publié en 2016 aux Presses Universitaires de Grenoble, Libres Cours Politique, à Fontaine.

**LA FORMATION PROFESSIONNELLE, POUR MIEUX ACCOMPAGNER  
LA PARTICIPATION DES JEUNES**

**Entretien d'Adélaïde Boërez, recueilli par Valérie Hamdi**

Responsable de la Mission Jeunesse de la Ville de Lorient, elle est la référente du territoire de Lorient et maître d'ouvrage pour Jeunes en TTrans.

Les acteurs jeunesse en témoigne, favoriser la participation des jeunes, ça n'est pas simple. C'est face à ce constat qu'un cycle de formations a notamment été proposé sur le territoire de Lorient et deux fois plutôt qu'une, aux vues de l'engouement qu'il a suscité.

« Cette formation est arrivée très simplement parce qu'on s'est rendu compte que lorsqu'on parlait de participation des jeunes, des jeunes, on ne parlait pas de la même chose. Et donc, il est devenu très vite important de pouvoir réfléchir collectivement, théoriquement et concrètement à ce que c'était la participation. [...]. [À Lorient], les professionnels jeunesse sont nombreux : animateurs jeunesse, coordinateurs jeunesse, conseillers d'insertion, éducateurs spécialisés, de rue... et chacun a son métier, a une approche et une posture professionnelle qui n'est pas forcément la même et [chacun] ne met pas forcément la même chose derrière « participation ». À un moment donné, quand on fait un projet basé sur la coopération, on s'est dit que la première chose à faire c'est de mettre tous ces acteurs jeunesse sur le terrain autour d'une table pour réfléchir à cette notion.

[Au sein des journées de formation], il a pu y avoir parfois des zones de désaccords sur des sujets et des interprétations, mais c'était aussi riche d'enseignements pour eux de pouvoir discuter sur ces sujets-là. Il y a eu une envie de faire un forum ouvert pour pouvoir partager les contenus de formations avec les institutions et structures concernées, ce qui s'était passé, leurs réflexions, leurs analyses de pratiques et aussi les leviers et les freins autour de cette question de la participation. À la fin de ce premier cycle, lors de l'évaluation, tout le monde a demandé à ce que cette formation puisse continuer. C'est-à-dire que tous les professionnels ont participé parce qu'ils y voyaient de l'intérêt en termes de coopération, d'échanges, d'interconnaissance, de création d'un contenu commun. Alors, on a remis en place un deuxième cycle en 2019-2020, de nouveau à raison de six jours par an. On a élargi le cercle des professionnels jeunesse et il y a eu davantage de structures qui ont répondu présentes. Cette fois, on a plutôt imaginé ça sous forme de modules théoriques sur différentes thématiques, comme « L'Estime de soi dans un groupe », « La culture du groupe », « L'identité collective ». En parallèle, on a lancé des analyses de pratiques sur des projets partenariaux, où plusieurs acteurs professionnels travaillent ensemble et, sous le prisme de la participation, prendre du recul par rapport au projet afin de questionner la place des jeunes et leurs marges de manœuvre. [...].

Ces formations ont eu un impact positif sur une identification des professionnels jeunesse entre eux. Et, évidemment, on parle peu de la formation continue et je crois que ces espaces sont appréciés par les professionnels, parce qu'il est rare dans notre quotidien et nos métiers d'avoir la possibilité de prendre le temps d'analyser ce qu'on fait, de prendre du recul et de prendre de la hauteur. Je pense que ces moments ont été précieux et appréciés pour ça. »

**UNE FORMATION-ACTION POUR SOUTENIR DES PROFESSIONNELS  
JEUNESSE, DANS LA RECONNAISSANCE DES APPRENTISSAGES  
NON-FORMELS ET INFORMELS DES JEUNES**

**Matthieu Rault et Maxime Lecoq**

Matthieu Rault est chargé de mission Jeunes en TTrans pour le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC). Il est maître d'ouvrage, assurant le lien entre les acteurs du territoire et réalisant l'animation de la coordination locale.

Maxime Lecoq est co-fondateur de Keur Eskemm, une association rennaise qui réalise des actions culturelles en faveur de l'engagement des jeunes par une approche de pédagogie active, et membre-associé de Coop'Eskemm, un bureau d'études coopératif spécialisé sur l'action publique de jeunesse.

Dans le contexte économique actuel, de transition vers un marché du travail de type « post-industriel », les compétences sont devenues déterminantes pour accéder à l'emploi. Étant donné qu'en France, l'intégration sociale est principalement pensée par le travail, la citoyenneté socioéconomique dépend donc du niveau de formation et de qualification. En ce sens, la reconnaissance du développement des personnes et de leurs acquisitions dans le cadre d'apprentissages non-formels et informels devient un enjeu majeur en matière d'équité sociale, notamment dans le champ de l'éducation populaire, du

sport et de l'intervention sociale. Ce travail de reconnaissance apparaît primordial, à la fois pour soutenir les parcours d'insertion sociale des personnes (dont les jeunes), à valoriser les activités des professionnels et structures appartenant aux champs concernés, et à renforcer les complémentarités entre apprentissages formels et non-formels / informels tant à l'échelle locale, régionale, nationale, qu'europpéenne.

### Un questionnement émergent: comment valoriser l'engagement des jeunes ?

Dans le cadre du projet Jeunes en TTTTrans (JeTTT), la question des compétences des jeunes s'est rapidement posée. En effet, lors des premières rencontres avec des professionnels du territoire de Bretagne porte de Loire Communauté, réalisées dans le cadre de la mission de coordination de Matthieu R., des questionnements liés à la valorisation des savoir-faire de jeunes bénévoles étaient exprimés par trois d'entre eux: Pierre R., éducateur sportif de l'Office Cantonale d'Animation Sportive de Bain de Bretagne (OCAS) qui anime des groupes de jeunes bénévoles, Mikaël B., responsable NTIC (Nouvelles technologies de l'Information et de la Communication) de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC) qui accompagne des bénévoles intervenants dans les espaces multimédias du territoire, et Steven A. (puis Vincent G.), animateur jeunesse Léo Lagrange Ouest, qui accompagne des collectifs de jeunes sur différents projets. Bien qu'intervenant dans des structures et secteurs différents, ils évoquaient une complexité à mettre des mots sur les apprentissages des jeunes accompagnés, tout en exprimant une volonté de valorisation des savoir-faire pour faciliter leurs transitions vers l'emploi et légitimer leurs engagements. En somme, leurs souhaits et besoins se rejoignaient. C'est la raison pour laquelle une mise en commun leur a été proposée dans le cadre de JeTTT, dont un des enjeux est d'établir des liens entre des secteurs différents pour construire des réponses collectives sur les questions de jeunesse.

Lors d'une première réunion de travail au début de l'année 2018, le groupe professionnel échangeait sur l'importance de travailler directement avec les jeunes pour la réalisation d'un *référentiel compétences*<sup>16</sup>. De fait, une rencontre avec des jeunes bénévoles des espaces multimédia a rapidement eu lieu. Elle a permis de lister un certain nombre de compétences que les jeunes développaient dans le cadre de leurs engagements respectifs. En faisant le bilan de cette rencontre, les professionnels continuaient à témoigner d'un manque de méthode pour travailler le mieux possible sur ce dossier et insistaient sur le besoin de se former collectivement. Ainsi, le groupe composé des trois professionnels jeunesse a fait le choix de solliciter l'appui d'un tiers, à savoir le coordinateur de Keur Eskemm : Maxime L. L'association Keur Eskemm a conçu et expérimenté un dispositif d'accompagnement à la reconnaissance des apprentissages non-formels destiné à des jeunes adultes bénévoles. C'est à ce titre qu'une formation-action a été mise en place sur le territoire de BpLC entre mai 2018 à juin 2020, auprès des trois professionnels en question.

En retraçant le processus vécu, il nous semble intéressant de partager les premiers éléments d'observation, d'abord, sur la méthode d'accompagnement, puis, sur les premiers effets constatés.

### Une réponse par la mise en place d'une formation-action pour les professionnels

Au cours de ces deux ans, une dizaine de temps collectifs et d'entretiens individuels ont été organisés entre les trois professionnels, Matthieu R. et Maxime L. Ce processus de réflexion s'est articulé autour de trois niveaux de questionnements :

- ▶ Éthiques : quels enjeux et valeurs régissent les accompagnements à la reconnaissance des compétences ?
- ▶ Pédagogiques : quels objectifs, quels rôles pour les accompagnateurs ? Pour les accompagnés ?
- ▶ Méthodologiques : quels modes d'action, outils et supports ?

En premier lieu, la formation-action a permis d'appréhender la conception de référentiels de compétences en adéquation avec les objectifs de chacun des trois professionnels, de chaque activité et de chaque structure. Les temps collectifs ont été pensés pour favoriser l'interconnaissance ainsi que l'expression des besoins, des volontés et des contextes de chacun des trois professionnels impliqués. Par exemple, Pierre R., l'éducateur sportif de l'OCAS, ressentait la nécessité de partager sa réflexion sur ses objectifs de reconnaissance des apprentissages des jeunes, éprouvant un sentiment d'isolement et faisant face à des enjeux de transmission auprès de ses collègues. Les trois professionnels ont témoigné favorablement, dès les premiers ateliers, de l'opportunité d'apprendre à mieux se connaître et de faire dialoguer leurs expériences à travers le processus de formation. Ainsi, chacun d'eux a formalisé ses enjeux, singuliers et partagés, quant à leur travail commun de reconnaissance des compétences des jeunes. En l'occurrence, de leurs points de vue, il s'agit pour les jeunes de contribuer à leur prise d'autonomie par la valorisation de leurs savoirs, et pour eux professionnels, de développer leur capacité d'accompagnement et d'acquiescer une forme de reconnaissance de leur travail.

<sup>16</sup> Un référentiel compétences est un document qui répertorie les compétences mobilisées ou activées dans le cadre d'une action d'engagement, d'une formation ou d'une organisation.

“

Bien qu'intervenant dans des structures et secteurs différents, ils évoquaient une complexité à mettre des mots sur les apprentissages des jeunes accompagnés, tout en exprimant une volonté de valorisation des savoir-faire.

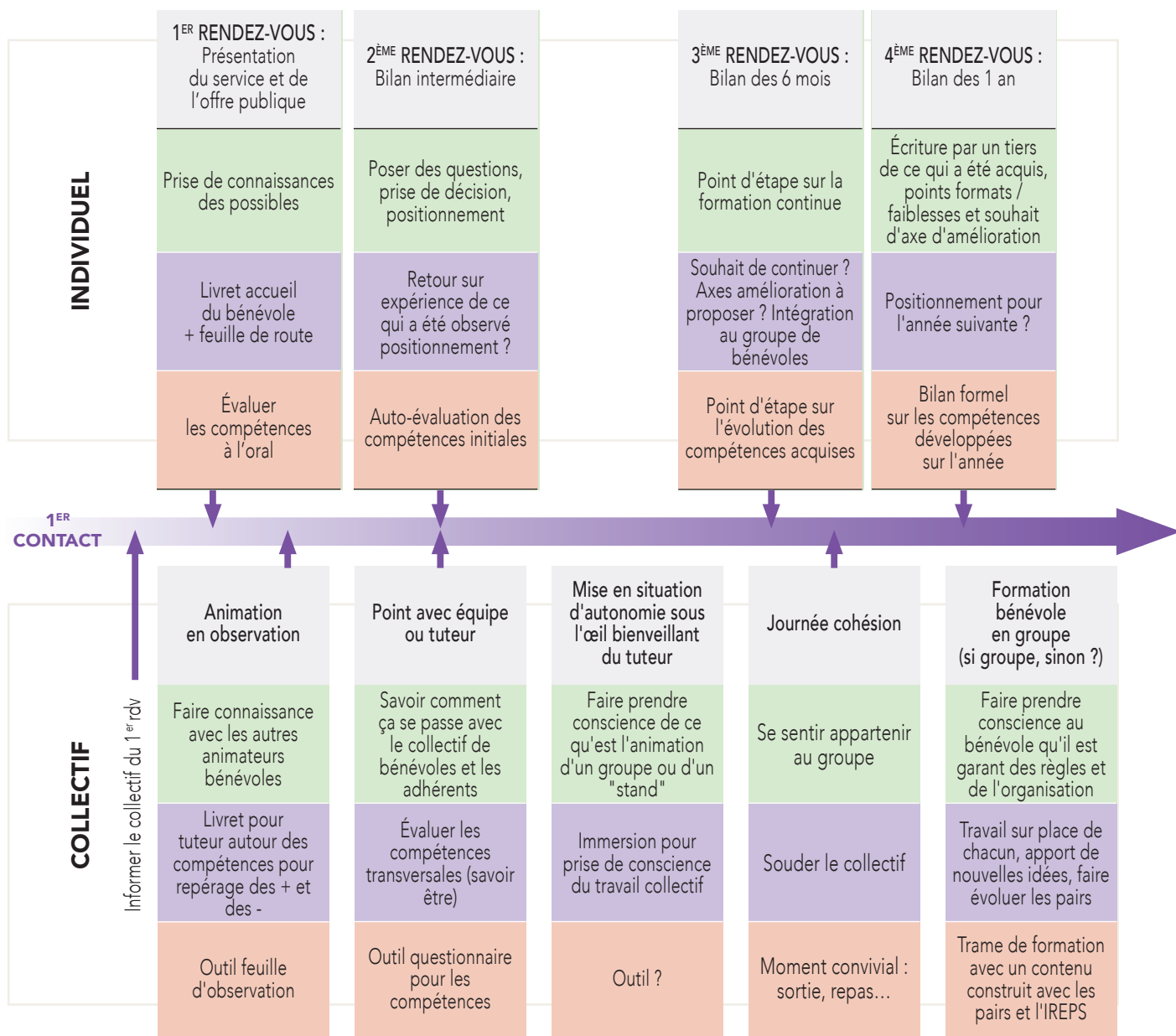
”



“  
Les trois professionnels ont identifié qu'ils faisaient face à une vision « occupationnelle », voire « consumériste » du bénévolat par les jeunes et leurs parents qui leur semblait problématique.  
”

Deuxièmement, à partir du croisement de leurs pratiques et modes d'intervention, la démarche d'animation, qui a pris la forme d'ateliers coopératifs, a permis de développer la réflexivité en termes d'approche pédagogique entre les trois participants, le coordinateur de JeTTT et l'intervenant de Keur Eskemm. Par exemple, les trois professionnels ont identifié qu'ils faisaient face à une vision « occupationnelle », voire « consumériste » du bénévolat par les jeunes et leurs parents qui leur semblait problématique, par exemple participer à des activités de récolte de fonds pour financer leur séjour aux sports d'hiver. L'analyse de cette « situation problème » a amené à construire collectivement des pistes de solutions pour chacun, à travers la démarche commune de formalisation d'un référentiel. En ce sens, la conception d'un accompagnement à la reconnaissance des apprentissages dans le cadre d'activités bénévoles a été pensée par les professionnels, comme une façon de sensibiliser les jeunes aux enjeux éducatifs d'une telle expérience et de valoriser leurs engagements, notamment auprès des parents. Ce travail leur a permis de s'interroger sur la place des premiers concernés - les bénévoles - à la fois dans le processus de valorisation des compétences et également dans le cadre des activités de bénévolat. Ainsi, les trois professionnels jeunesse souhaitent, à travers le travail de reconnaissance des apprentissages des jeunes, développer une approche pédagogique coopérative basée sur des principes de réciprocité dans la relation accompagné-accompagnant, de confiance mutuelle, de tolérance et de contributions à la vie du collectif.

CHRONOLOGIE : ACQUISITION DE COMPÉTENCES DES ANIMATEURS BÉNÉVOLES PRIMO-ARRIVANTS



LÉGENDE : Quoi ? Pourquoi ? Objectifs Comment : avec quels outils ?



Enfin, à partir de la formalisation d'enjeux éthiques et d'objectifs pédagogiques, il a été question de construire techniquement le référentiel et de concevoir une méthode d'animation permettant de le partager, par l'organisation de temps, d'outils et supports de communication. D'une part, les trois professionnels ont approfondi leur travail d'observation des tâches effectuées et des actions réalisées par les bénévoles. Parallèlement, en s'inspirant de travaux existants, ils ont identifié des champs de compétences, comme la communication et l'événementiel relatifs aux activités identifiées. Les trois professionnels ont alors mis en correspondance les registres d'actions réalisées avec les catégories de compétences développées, pour établir leur référentiel. À travers ce processus de co-conception, ils ont décidé de construire un référentiel commun à leurs trois champs d'intervention. D'autre part, ils ont pensé l'accompagnement des jeunes à la reconnaissance de leurs apprentissages, à travers l'élaboration d'une démarche d'animation du référentiel. Celle-ci a été conçue à partir des objectifs pédagogiques déterminés en amont, ainsi que des temps et des espaces partagés entre les jeunes et chacun des professionnels. L'animation s'appuie sur une frise chronologique des temps d'accompagnement auprès des bénévoles, ainsi que dans la production de « fiches outils » pour l'animation de chacun de ces temps (cf. figure page précédente). Mikael, le responsable NTIC de BpLC, a notamment expérimenté des entretiens individuels avec certains bénévoles sur un premier niveau de conscientisation des apprentissages développés.

Deux des trois professionnels se sont impliqués jusqu'à **la création d'un référentiel compétences**<sup>17</sup> et l'élaboration de propositions concrètes d'animation, pour faire de ce travail un tremplin à la valorisation des apprentissages au niveau local. A ce jour, les professionnels impliqués souhaitent, d'une part, éprouver leur démarche d'accompagnement, et d'autre part, partager leur travail et entrer en discussion avec des partenaires locaux, c'est-à-dire les structures d'éducation populaire, d'insertion par l'emploi ou encore des entreprises

PÉRIODES	Novembre 2017- Mars 2018	Mai et Juin 2018			Septembre et Octobre 2018
Étapes	Diagnostic	Formation-action			Transmission
Objets	Formalisation du besoin	Questions éthiques	Questions pédagogiques	Questions techniques	Expérimenter et partager

### Les résultats et effets de la démarche de formation-action

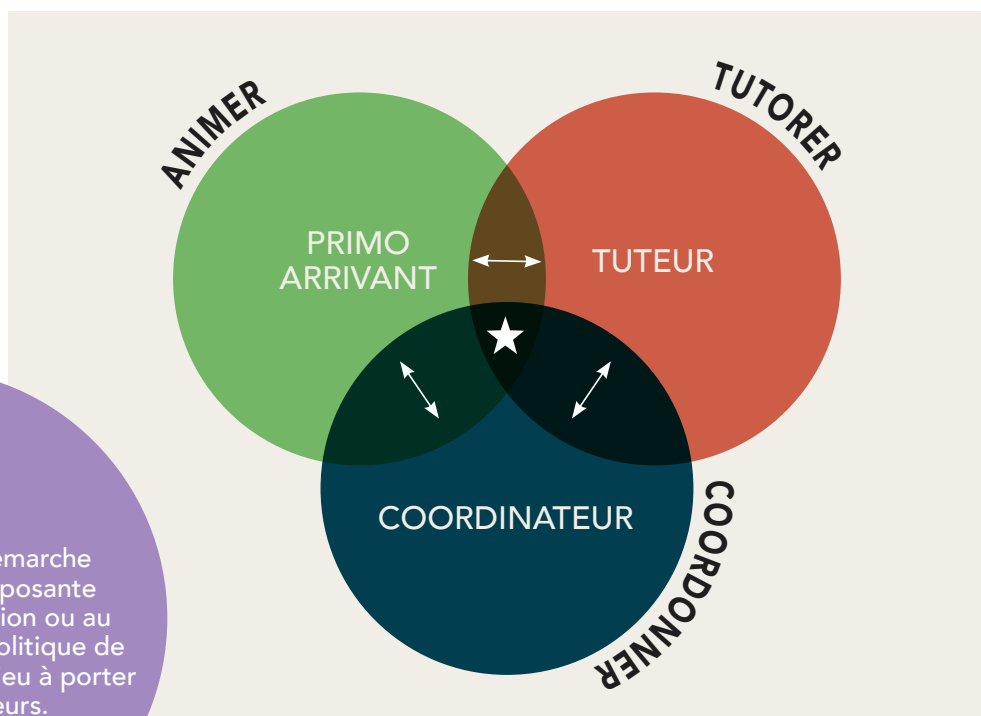
Au début de la démarche, on observait chez les trois participants un manque de légitimité de leur part. Cela se caractérisait par des doutes et des incompréhensions sur le projet qu'ils souhaitaient développer. Ils éprouvaient des difficultés à mettre en perspective les limites auxquelles ils étaient confrontés, à se projeter et imaginer le chemin à parcourir. La formation leur a permis de comprendre le sens qu'ils mettaient dans le fait d'accompagner les jeunes à valoriser leur implication et d'affirmer les objectifs qu'ils poursuivaient en travaillant sur la conception du référentiel et sa méthode d'animation. A titre d'exemple, lors d'une commission composée d'élus du territoire à BpLC, Mikael B. a présenté la démarche et rappelé l'importance de valoriser les apprentissages des jeunes dans des cadres d'engagement, pour faciliter leur intégration. Cet épisode témoigne non seulement de sa compréhension des enjeux, mais aussi de son sentiment de légitimité à les exposer dans le cadre de son exercice professionnel. Aujourd'hui, la volonté des membres du groupe consiste à partager le travail réalisé, pour faire valoir les engagements des jeunes dans différents secteurs. Cette détermination est aussi une démonstration intéressante de l'évolution de ces professionnels. Par conséquent, le travail de caractérisation et de signification nous semble une étape primordiale pour composer avec son environnement et s'autoriser à agir dans des cadres parfois complexes.

De plus, l'accompagnement du groupe a permis d'éprouver un espace partagé de réflexions en milieu professionnel et de penser son statut. Lors des temps de formation, le groupe a été amené à interroger son cadre et à mobiliser ses ressources. Jamais il n'a été question de transmettre de manière descendante un savoir froid (théorique), mais bien de le construire collectivement à partir des expériences vécues de chaque partie prenante. A ce titre, la réflexivité devient coopérative et impliquée dans la situation. Au plus près des problématiques rencontrées par les acteurs, elle contribue à questionner le contexte, pour trouver des solutions adaptées. En cela, ce processus réflexif a permis d'approfondir certains questionnements des professionnels et de déconstruire les difficultés ou limites rencontrées par chacun. Par exemple, à partir des réflexions sur la place des bénévoles dans la démarche de reconnaissance des apprentissages, le groupe a analysé les interactions « accompagnant-accompagné » pour repenser les relations et formaliser les espaces d'échanges comme le présente le schéma de la page suivante.



<sup>17</sup> Un référentiel compétences est un document qui répertorie les compétences mobilisées ou activées dans le cadre d'une action d'engagement, d'une formation ou d'une organisation.

ANIMER, TUTORER, COORDONNER



“  
Inscrire ce type de démarche réflexive, comme composante importante à l'élaboration ou au renouvellement d'une politique de jeunesse, demeure un enjeu à porter auprès des décideurs.  
”

Ainsi, ces premiers éléments font apparaître la nécessité de penser des espaces réflexifs au sein des environnements professionnels. En effet, ces temps composés d'analyses, d'échanges et de productions de connaissances sont précieux pour agir sur des situations qui apparaissent problématiques. Toutefois, ces espaces semblent trop peu valorisés dans les cadres formels de l'action publique. Inscrire ce type de démarche réflexive, comme composante importante à l'élaboration ou au renouvellement d'une politique de jeunesse, demeure un enjeu à porter auprès des décideurs. Entre la reconnaissance de la pratique des professionnels et la nécessité d'espaces communs de réflexion, comme source de transformation de l'action publique locale, les interstices se négocient et les portes s'ouvrent pour permettre un changement multidimensionnel !

Ce document a été rédigé par l'équipe d'animation jeunesse Léo Lagrange Ouest en marché public depuis 2009 avec la Bretagne porte de Loire Communauté. Depuis plusieurs années, leurs pratiques professionnelles ont évoluées vers une pratique qui s'adapte à son public : les jeunes de 11 à 30 ans. Ce changement s'est effectué en parallèle de la fusion de deux Communautés Communes et de la mise en place du JeTTT (Jeunes en Transversalité, Transitions, Transformations). Ce rapprochement a permis un développement du territoire et un élargissement du public avec lequel l'équipe travaille. L'équipe a souhaité rédiger ce document dans le but de répondre aux besoins du public jeunesse et d'être en cohérence avec leurs volontés et envies. Souhaitant en faire un véritable levier pour changer les pratiques, l'équipe y dévoile l'évolution du métier d'animateur à Bretagne Porte de Loire Communauté, l'émancipation des jeunes et la prise en compte de leur pouvoir d'agir, devenant l'élément central de ces transformations.

**PASSER D'UNE LOGIQUE DE SERVICE À UNE LOGIQUE D'ACCOMPAGNEMENT**

**Pascale Jardin**

Coordinatrice Léo Lagrange, elle est maître d'ouvrage pour Jeunes en TTTans du territoire de Bretagne porte de Loire Communauté.

**Contexte à l'origine d'une réflexion collective**

- Ce texte vise à présenter et à valoriser une expérimentation mise en place sur le territoire de Bretagne Porte de Loire Communauté, où petit à petit, l'équipe d'animateurs communautaires Léo Lagrange Ouest a travaillé à mettre en place de nouvelles démarches et de nouvelles postures pédagogiques ayant pour finalités de :
- ▶ Faciliter la mise en œuvre des projets individuels et collectifs des jeunes du territoire, issus de leurs initiatives.
  - ▶ Accompagner l'implication des jeunes dans la vie locale et politique du territoire.
- Aller vers cette logique, implique de travailler sur différentes étapes essentielles à sa mise en œuvre, à savoir :
- ▶ Adopter une posture « d'aller vers » entraînant l'animateur en dehors des murs pour rencontrer de nouveaux publics. En plus d'une interconnaissance entre les jeunes et les animateurs, ces rencontres permettent, entre autre, une appropriation des espaces d'animation dédiés et d'autres lieux de l'espace public. De plus, ces temps permettent aussi de travailler avec les jeunes sur des espaces spécifiques.
  - ▶ Un travail de réseau avec toutes les instances institutionnelles et associatives intervenant auprès

des jeunes. L'idée est de co-construire une **notion de parcours**<sup>18</sup> et faciliter la compréhension et la connaissance de ce maillage par les jeunes.

- Un travail sur une **gouvernance partagée**<sup>19</sup> des espaces et des programmes pour s'approcher le plus possible des envies, besoins et attentes des jeunes, en corrélation avec un projet politique global (placé comme un cadre d'action et un levier).

Cette expérimentation est intervenue dans un contexte particulier, faisant appel à de multiples acteurs professionnels ou associatifs. Elle est liée à l'arrivée de JeTTT et la fusion des communautés de communes Moyenne Vilaine et Semnon et Pays de Grand Fougeray.

Dans ce cadre, ont eu lieu des temps de formations, d'analyse de pratiques et d'échanges qui ont permis de faire évoluer notre fonctionnement. Ces temps ont permis de soulever des leviers de travail et d'obtenir différents soutiens permettant une évaluation et une valorisation des avancées faites par l'équipe et la possibilité de confronter différents points de vue.

Ainsi, ce bilan ne peut se faire sans une présentation des enjeux ayant initié ladite expérimentation :

- un besoin d'évolution de la part de l'équipe. Cette envie est née de la mutation que connaît actuellement le métier d'animateur, d'un besoin de lisibilité de nos missions, et d'une réflexion sur la cohérence de nos actions vis-à-vis des valeurs de la fédération Léo Lagrange.
- cette réflexion est intervenue dans un contexte de fusion entre deux communautés de communes pour créer « Bretagne Porte de Loire Communauté ». Ce qui a représenté un territoire beaucoup plus étendu à prendre en compte et une réorganisation nécessaire de notre fonctionnement.
- nous nous sommes appuyés aussi sur une volonté des élus de la communauté de Communes de réinterroger la politique jeunesse, jusqu'alors beaucoup orientée vers la mise en place de temps de loisirs. En mai 2015, la Communauté de Communes a accepté de participer à un projet régional porté par l'EHESP (École des Hautes Études en Santé Publique) répondant à l'appel à projets du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) « projets innovants pour la jeunesse ». Le projet " jeunes en TTTrans " vise au développement de politiques intégrées de jeunesse dans trois territoires bretons. Il s'agit de construire des politiques de jeunesse qui soient plus transversales et qui tiennent compte de la diversité des parcours de vie des jeunes.
- la création d'une maison de services tournée vers la jeunesse a été imaginée par nos instances politiques et devrait être mise en œuvre en 2021. Dès lors, notre expérimentation a eu pour but de questionner l'utilisation de ce lieu et de mettre à l'essai des méthodes de gouvernance partagée avec la participation de collectifs de jeunes du territoire.

“  
Cette envie est née de la mutation que connaît actuellement le métier d'animateur, d'un besoin de lisibilité de nos missions, et d'une réflexion sur la cohérence de nos actions.  
”

### Focus sur une expérimentation terrain, à la Maison des Jeunes de St Sulpice des Landes

Notre réflexion autour de l'accompagnement à l'autonomie des jeunes et sur le partage de gouvernance s'est concrétisée autour de quatre expérimentations différentes : le fonctionnement de l'espace jeunes de Bain de Bretagne, les transformations au niveau de l'espace jeune de Tresbœuf, la création d'un lieu autogéré à Saint Sulpice des Landes, et plus globalement, la mise en œuvre d'une mission d'« aller vers » sur l'ensemble du territoire. **Or, ici, nous ne témoignons que de l'expérimentation à St Sulpice des Landes**<sup>20</sup>.

Historiquement une « Maison des Jeunes » y a été construite dans les années 1970. Ce lieu, utilisé principalement pour des temps privés, était un lieu à réinvestir et pour lequel un fonctionnement était à construire avec les habitants. Or, ce sont les élus qui ont porté ce lieu à notre connaissance, en nous proposant de prendre en charge sa remise en service. L'équipe a donc décidé de proposer aux jeunes de prendre la tête du projet en s'appropriant le local.

Dans un premier temps, un travail avec les jeunes a été mis en place en instaurant des temps de partages, de construction, de jeux pour les placer au centre du projet. Un stagiaire en BPJEPS au sein de l'équipe d'animation jeunesse, a accompagné cette première étape en collaboration avec l'équipe. Dans un entretien, il indique :

<sup>18</sup> Selon le site de l'OMS, la notion de parcours désigne l'ensemble des événements intervenant dans la vie d'une personne et les différentes « périodes » et transitions qu'elle connaît.

<sup>19</sup> Selon Luc Bretones, dans son ouvrage « La Gouvernance Partagée, Nouveau Mode De Management », la gouvernance partagée est le fait de répartir entre plusieurs personnes (institutions) le pouvoir de décision et d'action mais aussi de responsabilité sur un projet et/ou un lieu.

<sup>20</sup> Une Junior Association est une démarche souple qui permet à tout groupe de jeunes, âgés de 11 à 18 ans, de mettre en place des projets dans une dynamique associative, dans le cadre de laquelle le réseau national fournit le cadre juridique nécessaire pour qu'ils puissent mettre en œuvre leur projet collectif. Pour plus d'information, consulter le site web : <https://juniorassociation.org/>

« Mon but était de construire sous forme de cycle d'animation avec des jeunes, des temps exclusivement centrés sur les différents sites de la commune de Saint Sulpice des Landes. Tout d'abord pour avoir une vision globale de ce que vivent les jeunes dans leur commune, pour ensuite voir avec eux ce qu'ils aimeraient y faire, pour ainsi tenter l'ouverture partiel du local jeunes situé sur les lieux. Les jeunes ayant formulés la volonté de réinvestir le local, je vais donc l'utiliser comme outil de rencontre, leur permettre de l'aménager à leur volonté pour au final tenter de se sentir mieux dans leur commune. Les accompagner, et les valoriser avec un projet dans lequel ils/elles sont acteurs ainsi qu'un lieu qui leur correspond. »

«  
Maintenant que le cap est fixé par les jeunes, ces derniers souhaitent rencontrer les élus afin de leur exposer les orientations prises par le collectif.  
»

Suite au travail mené par cet animateur stagiaire, un contact a été créé avec le groupe de jeunes de la commune en organisant un tournoi de fléchettes au bar de celle-ci. L'animateur leur a proposé de réinvestir le lieu en confectionnant du mobilier en bois, afin qu'ils se réapproprient ce lieu important de la jeunesse sulpicienne.

Une fois ce travail effectué, les jeunes ont pu accéder au lieu plus facilement, en allant chercher les clés à la mairie, selon leur convenance. Cependant, cette autogestion des lieux n'a pas convenu aux autorités locales, puisque plusieurs désagréments ont été constatés, notamment des portes ouvertes, un robinet ouvert, etc. Afin de palier à ces problèmes, les animateurs ont présenté aux jeunes l'ensemble des possibilités pour acquérir une certaine légitimité. Ils ont ainsi choisi de se constituer en *Junior Association*<sup>21</sup> et de créer un règlement intérieur lié au lieu, cela correspondant à leurs envies et besoins liés à leur projet.

Maintenant que le cap est fixé par les jeunes, ces derniers souhaitent rencontrer les élus afin de leur exposer les orientations prises par le collectif. Par extension, les jeunes ont comme projet de faire de ce lieu de vie un lieu d'échanges, de culture et de partage, en organisant des temps forts (concert, atelier artistique, ciné débat, etc.).

### Réfléchir les postures et méthodes d'animation

Dans le cadre de nos quatre expérimentations, nous avons dû réfléchir, interroger et mettre en place des postures d'animation spécifique, favorable à la mise en autonomie des jeunes. Notamment, nous nous sommes nourris des écrits de *Jean-Claude Gillet*<sup>22</sup> qui a décrit et modélisé trois profils d'animateurs – et de fonctions - qui sont apparus de manière successive, au gré des transformations de la société :

- ▶ L'animateur militant ou l'idéologue : essentiellement axé sur le fait de permettre aux jeunes de prendre conscience de leur réalité afin qu'ils acquièrent des compétences, un pouvoir d'agir, lié à leur situation, leurs envies et leurs besoins. Cette logique d'action s'effectue notamment par la transmission de valeurs tout en les rendant acteurs de leurs décisions.
- ▶ L'animateur technicien ou l'expert : disposant de savoirs techniques, de méthodes et d'outils qu'il peut transmettre ou mettre au service des publics avec lesquels il travaille. Il est très orienté sur les activités, les programmes, l'efficacité et est au service de la structure.
- ▶ L'animateur « médiateur » : apparu plutôt dans les années 1980, où les animateurs se sont retrouvés à faire de la médiation, de la recherche d'espaces, de temps, de dispositifs permettant les interactions, la négociation entre individus, acteurs, organisations, institutions. La logique d'action est ici plutôt la mise en lien.

Aucune hiérarchie n'est à y observer entre ces trois fonctions, car elles sont complémentaires. Selon les circonstances, l'animateur pourra être amené à privilégier un rôle ou un autre. Cependant, ici, cherchant à travailler sur l'autonomie et l'initiative, nous avons pris conscience que la fonction « technicien » va plutôt dans le sens de la reproduction sociale et de la normalisation du jeune, alors que l'animateur se situe beaucoup plus dans une perspective d'accompagnement des jeunes vers un changement social lorsqu'il met en œuvre les fonctions de militance et de médiation.

<sup>21</sup> Une *Junior Association* est une démarche souple qui permet à tout groupe de jeunes, âgés de 11 à 18 ans, de mettre en place des projets dans une dynamique associative, dans le cadre de laquelle le réseau national fournit le cadre juridique nécessaire pour qu'ils puissent mettre en œuvre leur projet collectif. Pour plus d'information, consulter le site web : <https://juniorassociation.org/>

<sup>22</sup> Jean-Claude Gillet est psychologue, enseignant chercheur et professeur des universités en sciences de l'éducation et créateur du Réseau International de l'Animation.

### La notion d'accompagnement

Pour compléter notre enrichissement collectif, nous nous sommes intéressés à la notion d'accompagnement, très en vogue aujourd'hui et dans de multiples domaines. Cela rend sa définition floue et sujette à de multiples interprétations. Pour nous, accompagner est une mise en action qui nécessite des postures, des démarches, voir des étapes. Il fallait donc comprendre, interpréter ce qui se cache derrière cette notion, en termes de postures et d'actions.

Nous nous sommes basés sur les écrits de Maëla Paul<sup>23</sup> qui, en 2007 a défini cinq dimensions à la posture d'accompagnement :

- ▶ Une posture « éthique » qui impose un esprit critique. Laisser l'autre être "auteur" de son projet.
- ▶ Une posture de « non savoir » qui invite à se positionner d'égal à égal. On évite la posture de l'expert pour laisser davantage la parole à l'autre et sortir de notre rôle habituel.
- ▶ Une posture de dialogue où chacun est acteur et auteur de la relation en sortant des rôles habituels pour résoudre ensemble les problématiques posées.
- ▶ Une posture d'écoute qui permet l'interaction, la reformulation, le questionnement, l'attention à l'autre.
- ▶ Une posture émancipatrice permettant à chacun d'évoluer et de « grandir en humanité ».

En lien avec cette définition, et de nombreuses autres rapportées de différents domaines, l'équipe en a construit une propre à ses valeurs, ses représentations et le territoire :

*L'accompagnement c'est « l'ensemble des actions qui permettent d'aller rencontrer / rejoindre des adolescents et des jeunes là où ils se trouvent, afin de nouer le contact avec eux, de se faire connaître d'eux, d'être identifié comme personne ressource, de faciliter la mise en place de leurs projets en adaptant les méthodes selon la typologie / sociologie du territoire, selon le temps (météo), selon la temporalité, selon les acteurs locaux. »*

Ainsi, notre posture d'accompagnement, incluant pleinement la notion d'« aller vers », propose une vision des animateurs en tant que ressource. Ils connaissent des ficelles, des outils et font le lien avec d'autres acteurs du territoire afin de permettre à tous de pouvoir donner un sens, une direction à leurs projets et leurs envies.

### La notion d'« aller vers », soutenant un nouveau fonctionnement

Il est important de placer quelques lignes sur le travail « d'aller vers »<sup>24</sup>, qui a été réalisé en parallèle à notre travail sur l'autonomie et la gouvernance des espaces jeunes. En effet, tous les animateurs effectuent désormais un travail de rencontre des publics en dehors des murs. Cette dynamique a été un avantage pour plusieurs raisons :

- ▶ Notre démarche est très différente dans l'espace public : ce n'est pas le jeune qui vient vers nous. Celle-ci entraîne une posture différente, moins au centre de la discussion et propice à la construction d'initiative. L'équipe d'animation met en avant une individualité dans la rencontre, l'animateur rencontre le jeune avec ce qu'il est et non uniquement à travers le prisme de l'institution.
- ▶ Nous avons pu rencontrer beaucoup de jeunes qui n'avaient jamais osé pousser la porte des structures, du fait qu'ils craignaient retrouver un fonctionnement de type accueil de loisirs. Il était nécessaire de déconstruire des idées reçues sur l'animation jeunesse rattachées à l'animation enfance et de loisirs.
- ▶ Nos missions se sont organisées sur l'ensemble des communes du territoire et plus seulement au sein de celles possédant un local. Cela a permis aux jeunes de faire vivre leur attachement à leur commune tout en travaillant sur la mobilité. La volonté de travailler sur l'ensemble des communes était déjà là. Mais le mode de fonctionnement ne le permettait pas. Il y a eu, à ce niveau, une réelle évolution.

“  
Nous avons pu rencontrer beaucoup de jeunes qui n'avaient jamais osé pousser la porte des structures, du fait qu'ils craignaient retrouver un fonctionnement de type accueil de loisirs.

<sup>23</sup> Docteure en sciences de l'éducation et formatrice auprès des professionnels de l'accompagnement.

<sup>24</sup> D'après Laurent Ott, lors d'une conférence " Regards croisés hors les murs " le 15 Novembre 2018 au Mans : "Le travail hors des murs, c'est un travail en pédagogie sociale. Elle propose aux gens de travailler exactement là où nous sommes et de se dire que nous allons transformer la vie et l'environnement à partir du point exact où nous sommes. C'est une pédagogie de l'autonomie dans laquelle nous estimons que nous avons cette responsabilité d'agir et que nous sommes les bonnes personnes pour le faire. Nous n'allons pas nous imaginer nous-même comme les éléments d'un vaste réseau qui ne serait qu'à une petite place. Nous n'imaginons pas que nous sommes là pour ramener les gens vers les institutions. Nous imaginons au contraire que nous sommes là pour transformer l'environnement et la vie là où elle est."

► Par ce nouveau fonctionnement, l'équipe d'animation jeunesse peut également se retrouver à intervenir directement sur le lieu de vie du jeune ainsi que sur les différents espaces qui rythment son quotidien.

Pour profiter pleinement de cette dynamique et de ces avantages, il est important de ne pas sortir le fonctionnement du local à l'extérieur. « Ne pas sortir le dedans dehors, mais sortir dehors pour changer le dedans » Laurent Ott <sup>25</sup>.

### Jongler avec les postures, au fil des étapes de l'accompagnement

Avec le recul, nous avons pu retracer les différentes étapes, moyens et postures mis en œuvre dans l'accompagnement des collectifs que nous avons suivis, dans une perspective d'autonomie. S'il s'agit de notre propre modélisation, elle permet tout de même de dresser les vigilances, attentions et phases que nous avons traversées.

#### Premier temps de la rencontre

C'est le moment où un/des animateurs rencontre(nt) un jeune ou un collectif. C'est le moment de faire connaissance, d'expliquer le rôle et le cadre d'action de l'animation jeunesse. C'est le moment où l'équipe d'animation apprend à connaître le jeune/le collectif : son contexte géographique, social et les envies exprimées ainsi que les besoins. Ces rencontres peuvent avoir lieu sur différents espace-temps : les « Point Anim Écoute » (PAE) <sup>26</sup> dans les collèges et lycées ; l'« aller vers » dans l'espace public ; les temps forts dans l'espace public organisés par l'animation jeunesse ou des partenaires ; ou encore via des pairs par exemple sur une animation à destination d'un public large (soirée dans les EJ, tournois de foot, etc.). Un jeune/collectif peut rencontrer plusieurs animateurs différents et plusieurs fois sur une période plus ou moins longue avant qu'un accompagnement émerge. Il s'agit ainsi d'un processus de création de lien de confiance avec les animateurs.

#### Phase de diagnostic

C'est un moment de regard sur la situation, les envies, les besoins à partir duquel démarre une démarche de projet. Il s'agit de clarifier le cadre, la demande, de vérifier que tout le monde est sur la même longueur d'onde. En effet, cette étape met à jour les décalages, représentations, différences, convergences... Concrètement, cette étape est faite de réunions, de rencontres, organisées de la manière la plus informelle et conviviale possible. Dans notre posture, nous avons veillé à ne pas prendre le contrôle dès cette étape, à laisser le temps pour que les idées se développent, pour ne pas transformer le projet dans l'œuf. Cette étape s'achève par une première validation collective.

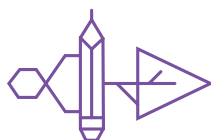
#### Ébauche du projet

Il s'agit d'inventorier les possibles, les priorités, d'inscrire le projet dans la durée, de construire la façon de faciliter, d'accompagner le projet. Ici encore, il faut veiller à ne pas récupérer le projet, à ne pas déposséder le groupe. Nous sommes aussi vigilants à ne pas parler de freins mais de cadre, à expliquer « les règles du jeu » pour éviter les frustrations. Cette étape permet de construire un premier cadre fictif.

#### Phase d'ouverture vers les autres

Les élus, les autres collectifs, les autres jeunes... Se confronter aux autres, permet d'aller plus loin, de devancer les difficultés, de communiquer et de préparer l'arrivée de l'autonomie dans la tête de tous. C'est la première étape où le projet est susceptible de se transformer pour correspondre à un cadre plus grand. Ce n'est pas nous qui apportons ce changement, mais le groupe qui se rend compte de sa nécessité.

Un jeune/collectif peut rencontrer plusieurs animateurs différents et plusieurs fois sur une période plus ou moins longue avant qu'un accompagnement émerge. Il s'agit ainsi d'un processus de création de lien de confiance avec les animateurs.



<sup>25</sup> Éducateur, enseignant, philosophe social, chercheur en travail social est cofondateur de l'association Intermèdes Robinson (citation lors d'une conférence au Résos-villes à Rennes le Jeudi 17 Octobre 2019)

<sup>26</sup> Les Points Anim Écoute (PAE) se déroulent sur des temps méridiens dans les établissements scolaires du territoire où 1 semaine sur 2 : les animateurs vont à la rencontre des jeunes, organisent des animations et des débats

### Mise à disposition de ressources

Le territoire est riche de ressources, de partenaires et de dispositifs (associations, commerces, entreprises, services communaux et intercommunaux). Pour l'animation jeunesse, dans le cadre des accompagnements de projets et des animations sur le territoire, utiliser ces ressources, c'est à la fois créer du lien et valoriser le territoire. Mais aussi valoriser les jeunes/les collectifs en leur permettant d'intégrer ce maillage. Par exemple une jeune ayant participé à l'événement "Jeunes Talents" (Projet de l'équipe d'animation) a ensuite enregistré un morceau de son initiative avec le studio "Bad'Plafond" (association) grâce à un soutien de la Communauté de communes (au travers de Jeunes en TTTrans).

Prenons l'exemple d'une animation menée par les animateurs du territoire, l'exemple des cafés débats. Une fois le constat fait autour d'une thématique qui est à mettre en lumière dans une commune (exemple : les comportements à risque) il est plus évident de faire du lien avec les partenaires ressources. Ici, les cafés permettent d'organiser avec eux des temps, afin que les personnes intéressées par les thématiques se retrouvent dans un lieu de vie neutre, non connoté par une structure ou association.



### Accompagnement vers l'autonomie

Laisser les clés d'un local à un groupe de jeunes ne repose pas uniquement sur une confiance aveugle. Cela doit reposer sur la construction d'un cadre strict avec le collectif. La création de ce cadre passe, en premier lieu, par des temps de concertations pour permettre aux jeunes de se poser les questions, d'imaginer ce qu'il pourrait arriver et commencer à penser à comment agir, les contacts à prendre... La sécurité est un point non négociable et passe par un rappel à la loi (drogues, alcool, conduites à risque, qui peut entrer dans l'espace jeunes...). Le collectif Aidion a aussi participé à un temps de formation dans le cadre du JeTTT. Très vite, des expériences sont mises en place avec la participation des animateurs : tester le cadre fictif pour construire du concret, de l'expérience, avec la présence de l'animateur. Ici, le rôle de l'équipe est d'apporter une « caution », de tester en sécurité, mais aussi d'accompagner le groupe dans l'évaluation, dans la rédaction de bilans : rester en réflexion, questionner les erreurs, les risques pour trouver des solutions adaptées...

“  
Ici, le rôle de l'équipe est d'apporter une « caution », de tester en sécurité, mais aussi d'accompagner le groupe dans l'évaluation, dans la rédaction de bilans : rester en réflexion, questionner les erreurs, les risques pour trouver des solutions adaptées...

”

### Concrétisation de l'autonomie

La mise en autonomie doit ensuite être validée, légitimée. Cela protège les jeunes, mais aussi les professionnels (qui gardent la responsabilité du cadre et de la vigilance). Pour ça, aider le collectif à se structurer peut faciliter la validation. Même si ce n'est pas une obligation, passer par la construction d'une association ou d'une junior association est un outil de travail concret. En effet, ce n'est plus un groupe de jeunes anonymes qui porte la demande, mais une personne morale avec des statuts et une responsabilité partagée. Une contractualisation du temps et de l'espace aménagé finalise cette étape.

### Valorisation et responsabilisation

Un tel projet présente des difficultés. Ce n'est jamais parfait dès le début et des erreurs, des complications peuvent intervenir (dans la limite de la sécurité des jeunes qui reste la priorité de l'équipe). Ici encore, notre rôle est de porter à jour les problèmes, ne pas laisser les incidents dans l'ombre. Cependant, nous ne devons pas laisser ces incidents avoir un impact immédiat sur la légitimité du collectif (en dehors de ce que nous dit la loi et ce qu'exige la sécurité des jeunes). L'animateur doit rappeler aux jeunes et aux partenaires, qu'une erreur n'est pas synonyme d'échec, mais source d'apprentissage. Il est donc important de responsabiliser les jeunes par rapport à leurs actes tout en valorisant les réussites. La finalité est de permettre aux jeunes de conscientiser les compétences et les réussites visibles et de les porter eux même, de défendre leurs actions. C'est dans ce cadre qu'un référentiel de compétence est travaillé, en partenariat avec nos collègues du pôle service à la population et l'Office des Sports du secteur de Bain de Bretagne.

“  
L'animateur doit rappeler aux jeunes et aux partenaires, qu'une erreur n'est pas synonyme d'échec, mais source d'apprentissage.

”

### Partage de la gouvernance et transmission vers les pairs

Une fois mis en place, un tel projet doit garder une dimension évolutive pour installer une pérennité. Le rôle de l'accompagnant n'est plus, à ce moment-là, sur l'action en elle-même, mais tend vers une capacité des jeunes à mettre en œuvre une passation, une transmission auprès des autres publics. Ce n'est pas une étape obligatoire, mais l'usage du local doit être disponible pour tous et les projets doivent parfois se confronter, évoluer ensemble. Nous devons mettre en avant les richesses que cela apporte à chaque projet.

### Étape du partenariat

Pour cette dernière étape, nous ne sommes plus dans un rôle d'accompagnement à proprement parler. Quand le collectif concerné a atteint une pleine autonomie et que les frontières de leurs actions dépassent le cadre de nos missions, on peut parler de partenaire, de richesse locale. Par exemple, le collectif Aidion a été un partenaire dans la mise en place du Festival du Jeu 2019. Ils sont même allés plus loin en développant l'événement auprès de leurs propres contacts (espace jeu à la médiathèque). Notre relation accompagnants/accompagnés a évolué, mais une relation est toujours bien présente. En effet, cette posture peut toujours apparaître dans le cas de projets particuliers. De plus, nous partageons toujours l'espace et travaillons toujours ensemble et le collectif peut, parfois, occuper une posture d'accompagnant auprès des autres jeunes. L'équipe d'animation a un rôle de mise en valeur des actions effectuées par les collectifs de jeunes autonomes auprès des acteurs locaux.

### Retombées de ce changement de pratiques, sur le territoire

Toutes ces actions sont des prémices, et doivent aujourd'hui servir de pistes de réflexion globale pour faire évoluer nos missions. Voici un récapitulatif des effets qu'ont eu ces expérimentations sur le territoire :

### Hausse de l'effectif des usagers

Le fonctionnement des espaces jeunes a évolué, particulièrement en ce qui concerne les temps d'ouverture et l'accueil informel. Cela tend à rendre moins visible le temps de face-à-face publics des animateurs. Pourtant on peut noter une hausse significative des effectifs jeunes rencontrés, accompagnés et animés, comme l'indique les données ci-dessous.

2017	2018	2019
971 jeunes différents :	1218 jeunes différents :	1459 jeunes différents :
▶ En Espace jeunesse : 821	▶ En Espace jeunesse : 618	▶ En Espace jeunesse : 659
▶ En Espace public : 120	▶ En Espace public : 600	▶ En Espace public : 800
Soit 4566 rencontres en termes de participation	Soit 5155 rencontres en termes de participation	Soit 6580 rencontres en termes de participation

### Hausse du nombre de projets accompagnés

Nous sommes passé de 10 projets accompagnés en 2015 à plus de 80 en 2019. Cette hausse a rayonné sur l'ensemble du territoire par le biais de nos changements de postures, de communication par les pairs et des projets de jeunes qui ne s'arrêtent pas aux frontières de leur commune. Ce nombre tend à grandir encore en 2020 avec la nécessité de penser de nouveaux outils de fonctionnements collectifs pour réussir à tout gérer.

### Accompagnement par les pairs

Des espaces de discussions et d'échanges informels sont apparus dans les lieux de rencontres utilisés par les collectifs (matériel visible, sollicitation des animateurs pour générer des rencontres, présence régulière des jeunes sur des temps/espaces fixés...). Ainsi, de nouveaux collectifs, de nouveaux projets, de nouvelles idées se créent, s'organisent, se développent à l'initiative des jeunes qui placent les animateurs dans une posture d'accompagnement.

“

Nous sommes passé de 10 projets accompagnés en 2015 à plus de 80 en 2019. Cette hausse a rayonné sur l'ensemble du territoire par le biais de nos changements de postures, de communication par les pairs et des projets de jeunes qui ne s'arrêtent pas aux frontières de leur commune.

”



### Nouvelles postures sur les programmes de vacances

Une autre conséquence de ces évolutions : l'équipe d'animation a souhaité faire évoluer la forme du programme de vacances pour correspondre aux nouvelles pratiques et trouver une cohérence avec la dynamique impulsée.

À cela s'ajoute le besoin d'impliquer les élus dans nos missions et de permettre une lisibilité, une compréhension de ce programme pour tous.

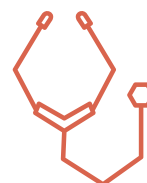
Ainsi, aujourd'hui, toute l'équipe travaille pour construire un programme cohérent, complet et utile pour tous.

### Ce n'est pas fini : de nouveaux projets de gouvernance partagée voient le jour

Il est stimulant de rendre visible les nouveaux espaces qui sont en réflexion ou en construction pour 2020, qui font intervenir de nouvelles problématiques ou de nouvelles questions, dans nos espaces jeunes.

#### À Saulnières

Dans le cadre du projet de revitalisation du centre bourg de Saulnières et après consultation des habitants, est imaginé sur l'espace derrière l'église la construction d'un bâtiment intergénérationnel. Dans le cadre de ce projet, les élus ont sollicité l'équipe afin de connaître les envies des jeunes, leurs besoins et leurs avis sur les projets de la municipalité. Un groupe de 4 jeunes a imaginé un espace de partage aménagé de manière à pouvoir y faire des choses avec des personnes qu'ils connaissent ou non. Ils ont imaginé la possibilité de pouvoir s'y rendre de manière autonome, en autogestion. Nous avons pris en note toutes leurs demandes et souhaits. Pour la suite, notre posture sera tournée autour de la rencontre et la concertation avec les différents acteurs du projet.



#### À Teillay

Dans cette commune, l'espace jeunes est resté fermé pendant un an. Depuis mi-2019, nous réfléchissons aux usages, et au fonctionnement que pourrait avoir ce lieu, déserté par les jeunes depuis mi-2018. Il nous apparaît comme essentiel de permettre à ces derniers de pouvoir prendre pleinement part à cette réflexion. Pour cela, nous allons, en 2020, nous appuyer sur les collectifs présents et sur leurs engagements en faisant valoir leur droit d'utiliser, et de penser ce lieu. Nous passerons donc rapidement dans une phase de concertation avec les élus locaux.

#### À Le Châtelier (Pléchâtel)

Une dizaine de jeunes nous ont exprimé un manque d'espace de rencontre, en libre accès, permettant de se réunir ou de pratiquer un sport sur leur commune. Selon eux, Le Châtelier offre un terrain de basket trop petit pour pouvoir y jouer à plusieurs et un terrain de foot qui est essentiellement pratiqué par l'équipe de foot ce qui rend cet espace inaccessible pour ces jeunes. A Bain de Bretagne, les espaces (libre d'accès) pouvant les accueillir se ferment de plus en plus et sont surveillés par des caméras. Dans tous les cas, il faut se déplacer plus loin, ce qui n'est pas accessible à tous. L'une des pistes possibles pourrait être une concertation avec les élus et les autres acteurs locaux afin de travailler sur leur légitimité à occuper l'espace public. Pourrait s'en suivre une co-construction autour des usages d'un, ou de plusieurs lieux.

### Tenir compte des obstacles et maintenir une vigilance

En guise de conclusion, il importe de noter les difficultés que nous avons rencontrées et les éléments sur lesquels nous souhaitons demeurer vigilants, dans la poursuite de notre travail d'accompagnement...

#### En termes de communication avec les élus et face aux injonctions politiques

Il peut y avoir un décalage entre les volontés politiques exprimées (JeTTT, Intégration de la

jeunesse...) et les attentes politiques qui arrivent (programmes figés, maîtrise des espaces...). Nous avons notre part de responsabilité à prendre dans ces injonctions, qui sont essentiellement dues à un manque de communication et de lisibilité de nos missions et de nos actions. Un travail doit être mis en place pour rendre ces actions intelligibles et permettre aux élus de prendre place dans leur construction, mais aussi de les accompagner à travers des temps de rencontres et de sensibilisation pour qu'ils se saisissent de la richesse de la jeunesse du territoire pour continuer à construire la politique jeunesse de la communauté de communes.

“

La valorisation des actions de l'équipe d'animation nous paraît être un point essentiel. Au-delà du bien-être au travail des professionnels, cela confère une légitimité auprès des différents acteurs avec lesquels l'équipe travaille.

”

La valorisation des actions de l'équipe d'animation nous paraît être un point essentiel. Au-delà du bien-être au travail des professionnels, cela confère une légitimité auprès des différents acteurs avec lesquels l'équipe travaille. En étant reconnus comme des professionnels compétents dans leur domaine d'action, les animateurs possèdent l'assurance nécessaire pour expliquer clairement leurs missions. Et le cas échéant, en réaffirmer le cadre, notamment lorsqu'ils reçoivent des demandes (locales et à court terme) récurrentes qui ne sont pas en adéquation avec la politique de la communauté de communes.

Une communication transparente est indispensable entre les animateurs, la coordination et la direction du pôle service à la population. Chacun de ces acteurs doit à son tour se tenir informé et communiquer les informations essentielles (fonctionnement du service) auprès de ses partenaires/acteurs privilégiés.

Une communication efficiente (transparente, au bon moment et pertinente) permet à la fois de désamorcer des conflits et d'éviter les injonctions non fondées. Ainsi l'animation jeunesse rend-compte de son travail auprès des décideurs et obtient les informations nécessaires au bon déroulement de ses missions.



#### En termes de rapport au temps

Le secteur de l'animation (particulièrement l'animation jeunesse) se trouve dans une temporalité de travail (modulable et flexible) en décalage avec celle de nos partenaires (travail en soirée, les week-ends, lors des périodes de vacances scolaires etc.). C'est d'autant plus vrai ici que le travail amorcé a incité l'équipe à être davantage en cohérence avec la temporalité des jeunes.

Cela pose quelques difficultés, tout d'abord d'un point de vue personnel : la vie privée des animateurs est impactée par cette flexibilité nécessaire, mais aussi lors du travail avec des partenaires et des acteurs du territoire. D'une part, cette organisation n'est pas toujours bien comprise et bien reconnue, d'autre part les temps fort et les disponibilités des animateurs sont parfois en décalage.

Ainsi lorsque l'on veut impliquer des jeunes avec ces autres acteurs et partenaires, l'équipe d'animation jeunesse se heurte souvent aux contraintes temporelles des acteurs, comme par exemple des réunions en soirée, des rencontres le week-end, des temps fort lors des vacances scolaires.

“

La valorisation des actions de l'équipe Il est alors nécessaire d'organiser des temps d'échanges de médiation et de partage des informations et des connaissances afin d'exercer nos missions.

”

L'équipe d'animation jeunesse se compose de neuf animateurs et d'une coordinatrice, tous issus de formations différentes (des éducateurs spécialisés, des formations BAFA/ BAFD - des brevets d'aptitudes aux fonctions d'animateurs / directeurs, mais aussi des diplômés universitaire en carrière sociale ainsi que des diplômés en communication.) Ce qui permet une pluralité des compétences et des points de vue. Grâce aussi aux appétences de chacun (musique, informatique, créations...) l'équipe d'animation s'adapte à des publics variés.

Cependant, le fait que cette équipe soit hétérogène entraîne des divergences de points de vue, l'animation étant un métier de valeurs et d'engagement il n'est pas toujours évident de trouver des consensus. La taille de l'équipe crée naturellement une inertie et divise les informations.

Il est alors nécessaire d'organiser des temps d'échanges de médiation et de partage des informations et des connaissances afin d'exercer nos missions. Tout cela se traduit par des réunions régulières, des temps de formations, qui se doivent d'être organisés et efficaces.

#### En termes de vigilances à garder en tête

Certains positionnements allant à l'encontre de l'accompagnement vers l'engagement ont été repérés :

► L'injonction d'engagement : Il arrive aussi de trop charger en représentations exigeant le

concept d'engagement et ainsi réserver ce dernier à des jeunes dotés d'une vision du monde, d'un projet de transformation sociale et capables d'assumer de lourdes responsabilités.

- La hiérarchisation des engagements : Certains types d'engagements peuvent être considérés comme déviant (l'occupation de certains espaces public, le « squat »...) ou dépréciés (le droit aux vacances...). Aujourd'hui, les initiatives se basent surtout sur une orientation culturelle ou sur une passion plus que sur une orientation civique ou politique. Cette hiérarchisation par l'adulte peut aboutir à une dé-légitimation de l'engagement des jeunes.

### Et ce n'est pas fini...

Compte tenu de la pertinence que les temps d'échanges et de réflexions ont eu, l'équipe est aujourd'hui dans le souhait de poursuivre ses recherches et questionnements notamment sur les questions de l'évolution du métier d'animateur, de la place des jeunes sur l'espace public et dans les institutions associations, les relations partenariales ...

À suivre donc...

## TRANSFORMER SES POSTURES D'ÉLU, DANS LE RAPPORT AUX JEUNES ET À LEURS PROJETS

### FAIRE BOUGER LES LIGNES

#### Équipe EHESP

L'équipe EHESP était composée de Karinne Guilloux-Lafont, Stéphanie Guillemard et Valérie Hamdi, porteuse du projet JeTTT. Ensemble, elles ont dirigé et coordonné les relations entre l'ANRU et les territoires.

C'est le lien de confiance entre jeunes et professionnels qui permet le lien possible entre jeunes et élus. Ce qui facilite la participation c'est « l'intermédiation professionnelle ». Plusieurs exemples de groupes de jeunes ont pu investir des projets avec l'accompagnement d'animateurs, qui leur ont permis, par exemple, de négocier ces projets avec des élus. Cela nécessite un engagement des professionnels et surtout une évolution des pratiques. A Lorient, une jeune a pu devenir administratrice d'un centre social, ce qui contribue à la construction d'une vision de la jeunesse des élus du centre social et nécessite d'être en capacité d'échanger, d'aller à leur rencontre et de s'ouvrir pour que les jeunes puissent investir le groupe d'élus associatif et qu'ils s'engagent. Cela permet en même temps de faire bouger les lignes sur les représentations de la jeunesse sur les territoires, notamment sur les quartiers prioritaires. L'interface ou l'intermédiation semble être une fonction qui facilite la participation. Il s'agit de faciliter la compréhension et la relation entre jeunes et élus. Il ne suffit pas de travailler avec les jeunes pour qu'ils entrent en relation avec les élus, il faut aussi travailler avec les élus pour qu'ils puissent entrer en relation avec les jeunes.

Quand on est dans une démarche de coopération entre acteurs, tout bouge en même temps. Les techniciens, les professionnels aujourd'hui insistent sur la nécessité de construire une vision politique de la jeunesse. Il faut vraiment que professionnels et élus avancent ensemble, pour que la conception de la jeunesse puisse bouger.

### QUEL DIALOGUE ET SOUTIEN DE LA PART DES ÉLUS COMMUNAUX ?

#### Matthieu Rault

Matthieu Rault est chargé de mission Jeunes en TTTrans pour le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté (BpLC). Il est maître d'ouvrage, assurant le lien entre les acteurs du territoire et réalisant l'animation de la coordination locale.

*Mémé sort des orties* a été créée en 2017, par trois jeunes âgés de 22 à 23 ans, nés à Pancé <sup>27</sup> : deux

Tiré des Cahiers de l'action n°54, INJEP "Politiques intégrées de jeunesse : une action publique renouvelée ?" Coordonné par Florence Abadie, septembre 2019. Extrait de l'article : "Jeunes en TTTrans en Bretagne : des lieux pour et avec les jeunes"

<sup>27</sup> Rivière et commune de 1 156 habitants située au nord de la communauté de communes Bretagne porte de Loire Communauté.



Festival "Mémé sort des orties" sept 2019

d'entre eux sont étudiants, le troisième est en activité. Guidée par l'envie de dynamiser le territoire et de faire participer les acteurs locaux, l'association propose d'organiser un festival local, « O Ponio », destiné à sensibiliser la population aux questions environnementales, à permettre des rencontres culturelles et intergénérationnelles et à promouvoir l'artisanat local. Par ailleurs, le lieu choisi pour organiser le festival fait partie intégrante du projet : la Bouvetière est un espace naturel, le long du Semnon<sup>28</sup>, très peu utilisé pour des manifestations locales. Les membres de *Mémé sort des orties* y sont fortement attachés. Une histoire commune, faite de souvenirs amicaux et familiaux, structure le projet et la volonté d'investir cet espace. Ainsi, lorsque le projet est discuté avec un élu de Pancé, en octobre 2017, celui-ci se montre sensible à la cohérence du projet et à la motivation du groupe. Il leur adresse alors un premier accord pour le lieu et demande la constitution d'un dossier de présentation pour l'accompagner. En avril 2018, le projet est présenté devant d'autres élus, dont le maire, qui émettent des réserves sur des points techniques (parking, éclairage, eau potable, sécurité). L'entretien donne suite à un refus d'utilisation de la Bouvetière, mais propose d'utiliser un autre lieu communal : le « théâtre de verdure ».

Les membres de l'association déplorent cette décision et, le 16 juin 2018, ils renouvellent leur demande en invitant élus, partenaires institutionnels et associatifs à un temps d'échanges, vécu par les jeunes comme l'ultime tentative de négociation. Ils y présentent des modifications organisationnelles consécutives aux premiers retours des élus (plus de sécurité, réduction du temps de festival, etc.). Trois élus présents lors de cette réunion affirment leur soutien au projet, les félicitant pour le travail effectué et la prise en compte des réserves apportées. À la suite de ces rencontres, la mairie prend la décision d'autoriser l'organisation du festival.

Durant la phase de négociations, les élus ont questionné les jeunes à plusieurs reprises, émettant des réserves sur les capacités financières de l'association à assumer un tel événement, à assurer une sécurité adaptée, ce malgré un dossier de présentation complet, dont un élu vante la qualité lors de la réunion du 16 juin. Pendant cette même réunion, le président d'une association partenaire explique même qu'« on [ne leur] a jamais posé autant de questions pour organiser un événement ici<sup>29</sup> ». Ces questionnements semblent traduire des représentations négatives des jeunes, limitant leur légitimité à participer à l'action publique. Comment, dès lors, les accompagnements mis en œuvre dans le territoire peuvent-ils faciliter la participation de ces collectifs de jeunes ?

Nous pensons que faciliter le dialogue entre jeunes et élus locaux suppose une modification du regard que portent les élus sur les initiatives de jeunes. Il s'agit là d'un déterminant central pour favoriser la place des jeunes dans les territoires. L'expérience de ce collectif fait apparaître la nécessité d'une médiation entre jeunes et élus.

“

Nous pensons que faciliter le dialogue entre jeunes et élus locaux suppose une modification du regard que portent les élus sur les initiatives de jeunes.

”

### Accompagner un projet à l'initiative des jeunes

Quatre étapes ont semblé nécessaires pour accompagner le collectif :

#### 1 Analyse et prise en compte partagées des situations vécues par les jeunes

Dès le début de leurs réflexions, les jeunes de l'association se sont rapprochés de l'informatrice jeunesse du territoire (service information jeunesse : SIJ). Des discussions ont rapidement fait émerger le besoin de dialogue avec les élus locaux. C'est dans ce cadre qu'un duo d'accompagnement s'est construit entre l'informatrice jeunesse et le chargé de mission Jeunes en TTrans. Il s'agissait de renforcer l'accompagnement en croisant les missions d'information et les possibilités d'accompagnement financier et stratégique (lien avec les élus) permis par la démarche Jeunes en TTrans. La coopération professionnelle s'est traduite par des discussions sur les besoins ainsi qu'une répartition des rôles en fonction des missions et des possibilités de chacun.

#### 2 Construire du commun

Pendant trois à quatre mois, le chargé de mission Jeunes en TTrans a rencontré à plusieurs reprises les membres de l'association. Il s'agissait alors d'un accompagnement à distance, en prenant des nouvelles régulièrement et en repérant les possibles besoins « non exprimés » (formations, rencontres, etc.). Il a pris du temps pour connaître ces jeunes, ce qui a servi à mieux comprendre leur projet et à tisser une relation de confiance avec eux.

#### 3 Mettre à disposition des ressources

Les liens avec l'animatrice du SIJ ont permis d'orienter le collectif vers une forme associative pour prétendre à des financements publics. De plus, des moyens financiers leur ont été attribués dans le cadre

<sup>28</sup> Rivière de 73 km qui traverse le territoire intercommunal.

<sup>29</sup> Propos recueillis lors de la réunion du 16 juin.

de l'action « Développement d'animation du territoire » de Jeunes en TTTrans, portée par la Fédération Léo-Lagrange Ouest. La posture du chargé de mission Jeunes en TTTrans a été de relayer les informations recueillies auprès des professionnels impliqués pour une compréhension commune des enjeux et une prise en compte collective des besoins de l'association.

#### 4 Faciliter la relation avec les élus locaux

Après la décision des élus locaux, en avril, de ne pas répondre favorablement à la demande d'utilisation du lieu, une tentative de médiation s'est réalisée en deux étapes. Premièrement, le chargé de mission a pris contact avec un des élus favorables au projet pour comprendre la situation. Deuxièmement, il a orienté l'association pour qu'elle propose une nouvelle rencontre avec les élus locaux ; il s'agissait de continuer à intégrer la commune à la démarche.

Ces étapes font émerger l'importance des temps de rencontre et d'échange dans l'accompagnement des collectifs de jeunes et apparaître la nécessité du rôle de la médiation. La difficulté réside dans la posture hybride entre accompagnement des jeunes, des élus et des professionnels. Il s'agit bien d'actionner des leviers et de repousser les différentes limites que des jeunes peuvent rencontrer en maintenant des contacts réguliers avec les différents acteurs impliqués dans le processus. Dans ce cadre, la posture d'accompagnement valorise une relation de soutien à l'engagement des jeunes. En aucun cas, il ne s'agissait de transformer le projet en imposant des règles ou des conditions que la rationalisation de l'action publique par l'utilisation d'instruments spécifiques - logiques de financement par les appels à projets - peut générer<sup>30</sup>. Au contraire, il s'agissait de prendre le temps de rencontrer et de comprendre pour se situer aux côtés des jeunes et en soutien de l'action. Cette posture peut venir questionner le rôle de la communauté de communes dans le cadre des accompagnements de collectifs de jeunes et, plus globalement, la politique de jeunesse intercommunale.

#### Quelles transformations locales ?

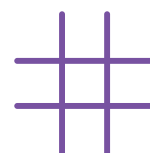
Dans le territoire de Bretagne porte de Loire Communauté, la politique de jeunesse est portée depuis 2008 par la communauté de communes. Cette politique n'échappe pas aux questions que pose la participation des jeunes. En effet, les jeunes s'éloignent des systèmes de démocratie traditionnels, autant au niveau communal, national, qu'europpéen. Preuve en est la faible participation des jeunes aux différents processus électoraux et l'intérêt pour des formes de participation s'organisant en parallèle des institutions, sur des projets culturels, des initiatives locales, des groupes de constatations, etc.<sup>31</sup>. Face à cela, des discours négatifs sur les jeunes se font entendre et des inégalités intergénérationnelles demeurent, au niveaux des taux de chômage, accès au logement, mobilité... En outre, les jeunes peuvent être considérés comme des citoyens à part, se voyant refuser l'utilisation de lieux et de ressources locales par des élus communaux. Ces inégalités doivent questionner la société dans son ensemble, car elles se fondent sur nos représentations individuelles et collectives. Il s'agit donc de penser l'action publique pour qu'elle permette aux jeunes d'avoir une place à part entière dans l'organisation sociale de la cité. Dans cet enjeu sociétal, un des rôles de la communauté de communes, par le biais de la compétence jeunesse, est bien de faciliter les liens des jeunes avec leur territoire de vie, impliquant les élus locaux. La démarche d'accompagnement présentée plus haut témoigne de la crainte de certains élus à l'égard des actions portées par les jeunes, en partie surmontée grâce aux différents temps de discussions. Néanmoins, elle permet de relever des points de vigilance qui participent à structurer et concevoir le rôle de médiation que pourrait jouer la communauté de communes.

Un premier point de vigilance est lié aux pratiques professionnelles d'accompagnement des collectifs de jeunes. En effet, des groupes sont régulièrement accompagnés, dans le cadre des politiques de jeunesse, dans l'organisation d'actions. Il s'agit, par exemple, d'aide à l'émergence d'une association par des animateurs jeunesse. Ces actions peuvent contribuer à l'émancipation des jeunes du territoire. Pour autant, l'exemple de l'accompagnement de *Mémé sort des orties* a montré que l'accompagnement à la création associative n'était pas suffisant pour contourner les blocages institutionnels locaux. Se posait alors la question de leur accompagnement « stratégique » pour rendre possible leur projet. Celui-ci a été intimement lié au décryptage de l'environnement proche de l'association pour faciliter leur engagement. Le fonctionnement de l'action publique, les leviers et

“

Il s'agit bien d'actionner des leviers et de repousser les différentes limites que des jeunes peuvent rencontrer en maintenant des contacts réguliers avec les différents acteurs impliqués dans le processus.

”



“

L'exemple de l'accompagnement de *Mémé sort des orties* a montré que l'accompagnement à la création associative n'était pas suffisant pour contourner les blocages institutionnels locaux.

”

<sup>30</sup> Lascoumes P., Le Gales P., 2005, « Introduction : L'action publique saisie par ses instruments », in Lascoumes P. et al., Gouverner par les instruments, Presses de Sciences Po, Paris, p. 13.

<sup>31</sup> Loncle-Moriceau P., 2008, Pourquoi faire participer les jeunes ? Expériences locales en Europe, L'Harmattan/Débat jeunesse, Paris.

ressources locaux, les différents modèles d'organisation existants, les liens à avoir avec les institutions ont été des points abordés au cours de cet accompagnement qui suppose une connaissance des dynamiques locales pour être en capacité de relayer les informations, d'autonomiser les actions collectives et de favoriser l'émergence d'actions innovantes pour le territoire.

Un deuxième point de vigilance est lié à la prise en compte locale des actions portées par les jeunes. Il importe à la fois de rendre visible l'existant et de comprendre collectivement les processus et les enjeux pour le territoire. Alors que cette visibilité peut se traduire par la mise en place d'outils de communication simples (cartographie, catalogues), le deuxième élément nécessite un accompagnement à différents niveaux. En effet, l'enjeu du dialogue entre jeunes et élus implique autant un accompagnement des jeunes à la verbalisation et à la prise en compte de leurs vécus (individuels et collectifs) qu'un accompagnement des professionnels et élus à comprendre le sens et l'intérêt de l'action portée par les jeunes. Il s'agit bien là de rendre possible la participation des jeunes en la valorisant à différents niveaux.

Un troisième point de vigilance concerne les espaces de « croisement » entre jeunes et élus. En effet, peu d'opportunités se présentent pour que jeunes et élus croisent leurs regards et expertises sur les politiques de jeunesse. Quand ces espaces sont proposés, des jeux de pouvoirs, des représentations impactent le dialogue. L'exemple de l'accompagnement de l'association *Mémé sort des orties* en est révélateur. Alors que le premier temps d'échanges avait donné lieu à un refus d'octroyer le lieu du festival, le deuxième temps, qui avait été préparé et pensé collectivement, a suscité du débat et des interrogations collectives.



Fanny Grall, est devenue conseillère déléguée Petite Enfance et Jeunesse suite aux élections municipales de 2020. Prenant connaissance de la démarche de JeTTT, elle adresse aux partenaires un message de soutien.

### PAROLE D'ÉLUE

#### Fanny Grall

Conseillère déléguée Petite Enfance et Jeunesse sur le territoire de Lorient

Jeunes en TTTrans, projet régional porté par l'École des Hautes études en santé publique sur trois territoires bretons, permet à la ville de Lorient d'assurer une politique jeunesse compatible aux enjeux du territoire, en lien avec les communautés voisines de Bretagne Porte de Loire et de Morlaix Communauté, permettant aux jeunes de se découvrir, de comprendre les déterminismes sociaux pour en réduire les effets, d'être accompagnés vers l'autonomie et l'émancipation, de s'investir, de se sentir utiles, valorisés, d'avoir des responsabilités tant individuellement qu'en collectivité.

Projet se déroulant via les centres sociaux dans nos quartiers de Bois du Château et de Kervénanec, associant la Ville de Lorient, les différents acteurs de la jeunesse, tous relais sur le terrain pour nos jeunes, permettant de créer du lien, de s'investir ensemble en leur donnant tous les moyens nécessaires pour les accompagner dans leurs projets et assurer leur avenir.

Notre philosophie, faire confiance à la jeunesse !

## DÉPLOYER SON PROJET : PAROLES DE JEUNES ACCOMPAGNÉS !

### TÉMOIGNAGE DE LOVELY JEUNES, CRÉATRICE D'UNE APPLICATION DE DIFFUSION CULTURELLE SUR LORIENT

#### Entretien de Lovely Jeunes, recueilli par Valérie Hamdi

Lovely Jeunes est porteuse du projet Breizh'Event, une application culturelle pour les jeunes en Morbihan.

**Valérie H :** *Lovely, peux-tu nous présenter ton projet et l'histoire de sa naissance ?*

**Lovely J :** *J'ai fait, il y a un an et demi de cela, l'application Breizh'Event. L'objectif de l'application c'est de référencer les événements, référencer et aussi organiser les événements sur le Morbihan. Pour lancer ce projet, j'ai été accompagnée par le dispositif TTTrans, mais aussi par *Activ'Créa*<sup>32</sup>.*

*L'idée de l'application elle est de moi, mais c'est Tidiane Diouf [directeur de la Maison de Quartier*

<sup>32</sup> Propos recueillis lors de la réunion du 16 juin.

Bois du Château à Lorient] qui m'a contacté dès qu'il a entendu parler de mon projet – parce que j'ai fait un interview dans un journal local – et il a vu l'article. Il m'a tout de suite proposé de m'aider avec la Maison de Quartier et Jeunes en TTTans. [Tidiane] m'a proposé de m'aider dans tout ce qui est l'hébergement de l'application, de me mettre en relation avec d'autres personnes qui pourraient m'aider pour déposer le projet. Il a hébergé l'application avec le dispositif TTTans qui a payé l'hébergement de l'application. Puis, ils m'ont accompagné dans le premier événement que nous avons organisé : le Concours Jeunes Talents Breizh'Event. [...].

**Valérie H :** Ces soutiens ont vraiment permis à ton projet de voir le jour ?

**Lovely J :** Oui. Il y a eu des moyens financiers, déjà pour le financement de l'application et pour l'hébergement. Et puis après, [j'ai reçu] des conseils et de l'accompagnement pour monter le projet du début jusqu'à la fin. J'ai été accompagnée par un des animateurs de la Maison de Quartier [de Bois du Château] qui a été aussi avec moi jusqu'à la soirée de lancement. C'est lui qui a animé la soirée. Et puis, il y a aussi le clip de lancement de l'application. On a réalisé un clip avec des jeunes de la Maison de Quartier de Bois du Château et il a été tourné, justement, au local jeunesse de Bois du Château.

Je ne dirais pas que j'aurais laissé le projet, mais ça aurait été plus difficile [sans ces soutiens], parce que j'avoue que ça m'a beaucoup aidé, ils m'ont apporté beaucoup d'aide et m'ont aussi beaucoup accompagné dans tout le parcours, avec d'autres amis bien sûr.

**Valérie H :** Est-ce que ce projet a changé quelque chose dans ton parcours professionnel, scolaire ou personnel ?

**Lovely J :** J'ai fait de l'audiovisuel, mais je n'avais jamais été dans l'animation. Ça m'a donc permis de me diriger vers les métiers de l'animation. Comme je travaillais pas mal avec des jeunes au départ, puis j'ai participé au projet de la Maison de Quartier, ça m'a donné envie de passer plus de moments là. Donc, cette année j'ai passé mon BAFA et après, j'ai passé mon stage à la Maison de Quartier de Bois du Château.

**Valérie H :** Et aujourd'hui, est-ce que ça continue toujours l'application que tu as mis en place ?

**Lovely J :** Oui oui, l'application continue toujours et on a des projets avec la Maison de Quartier Bois du Château. Il y a le « Jeunes Talents Breizh'Event » qui arrive. Et puis, d'autres projets qu'on a en tête et qu'on est en train de parler, dont faire un vidéo avec des jeunes filles de la Maison de Quartier pour l'application et d'autres choses.

“  
Puis j'ai participé au projet de la Maison de Quartier, ça m'a donné envie de passer plus de moment là. Donc, cette année j'ai passé mon BAFA.  
”

## TÉMOIGNAGE DE DINO BASSTOS, RAPPEUR ET MUSICIEN LORIENTAIS

### Entretien de Dino Basstos et Sébastien Lechat, recueilli par Valérie Hamdi

Sébastien Lechat est responsable du secteur jeunesse de la Maison de Quartier Bois du Château. Dino Basstos est un habitant de Bois du Château et rappeur.

**Valérie H :** Dino, en quoi la démarche de JeTTT a-t-elle permis de soutenir ton projet ?

**Dino B :** Moi, à la base, je fais de la musique depuis 2013 et j'étais à La Réunion. Je suis arrivé ici en 2016 et déjà, quand je suis arrivé sur Lorient, j'avais déjà quelques bases musicales.

Je me produis moi-même dans la musique et dans mes clips. Mais, j'ai eu l'aide de la Maison de Quartier qui m'a permis de m'améliorer dans mes clips et dans mes sons. Je pourrais dire que j'ai été aidé par Jean-Marc, un technicien avec qui on a eu quelques séances studio. Ça m'a beaucoup aidé à m'améliorer et même, j'ai pu faire mon premier concert à Bois du Château. Et depuis, j'en ai fait trois. [...].

«  
Aujourd'hui, je peux dire que ça m'a beaucoup aidé parce que maintenant, c'est moi qui aide un peu les jeunes du quartier, à se produire dans la musique.  
»

*Dans la musique, il faut savoir gérer les logiciels et du coup, ça m'a beaucoup aidé à m'améliorer dans ce domaine-là. [...] Comme moi j'ai déjà mon studio, j'enregistrais déjà chez moi et après, je ramenais les projets à Jean-Marc et on travaillait un peu sur le projet.*

*Aujourd'hui, je peux dire que ça m'a beaucoup aidé parce que maintenant, c'est moi qui aide un peu les jeunes du quartier, à se produire dans la musique.*

**Valérie H. :** Sébastien, il y a donc eu des concerts sur le quartier ?

**Sébastien L. :** Oui. C'était donc à la fête du quartier que Dino est monté sur scène, avec d'autres de ses copains. Puis, il a été repéré à l'échelle régionale parce que maintenant, il y a des gens qui souhaitent que leurs clips soient produits par lui.

*Cet été, nous avons fait le «Show Live Rap» [le 7 août 2020], parce que les habitants ont exprimé aussi le besoin de faire un autre concert en plein-air, vue que la fête de quartier du mois de juin, forcément, elle est tombée à l'eau [en raison des conditions sanitaires liées au covid-19]. Donc, [le 7 août] ça s'est passé en plein cœur du quartier, devant les habitants. Beaucoup de jeunes et aussi quelques familles. Donc ça a permis de les valoriser.*

*Et là, on est en train de répéter ce process avec un autre groupe de chanteurs, mais qui ne sont pas du quartier. Eux sont de Lanester [la commune voisine de Lorient]. Donc, il y a eu un travail avec le même ingénieur du son et qui va monter sur scène le 26 octobre. En théorie, leur clip va être monté par Dino, donc ça fait boule de neige.*



## ÉLECTIONS MUNICIPALES ET COMMUNAUTAIRES : FREIN OU OPPORTUNITÉ À L'ACTION PUBLIQUE INTÉGRÉE ?

Au sein de ce dossier, des chercheurs, professionnels, jeunes et élus se sont exprimés sur les projets qu'ils ont tissés, expérimentés et vécus ces dernières années. En guise de conclusion, comme dans chaque dossier, il convient de prendre un pas de recul et de dezoomer notre focale pour observer ce qui se passe – ou pas encore – à l'échelle politique, c'est-à-dire au niveau de la réalisation de la politique jeunesse intégrée que le projet JeTTT vise.

S'il est encore tôt pour voir des transformations s'opérer durablement au sein de l'action publique en matière de jeunesse, quelques acteurs JeTTT interviewés nous ont tout de même indiqué comment ils allaient mobiliser l'expérience JeTTT, dans la poursuite de leur travail à l'échelle politique. Notamment, M. Pierre Pouliquen - vice-président du Conseil Régional de Bretagne, chargé du sport, de la jeunesse et de la vie associative - a répété que la force de la recherche-action de JeTTT est qu'elle ouvre un précédent quant à l'implication des jeunes dans une démarche qui impacte l'action publique. Aujourd'hui, face aux sceptiques qui considèrent qu'il n'est pas possible – ou souhaitable – que les jeunes aient une place dans la construction de l'action publique jeunesse, il leur rétorque que des expériences ont eu lieu et se poursuivent en ce sens :

« Quand on entend des témoignages sur les trois territoires, des jeunes qui ont participé, ils sont restés dans la continuité quand même, c'est important. On se dit qu'il n'y a plus d'excuse pour ne pas y aller. Et nous [le Conseil Régional], quand ça nous arrive de parler devant des élus locaux qui nous disent « Oui, c'est toujours difficile, les jeunes veulent pas participer », bien là on a des exemples concrets. Donc on leur dit « C'est possible, mais par contre il faut une certaine volonté. Aujourd'hui, la jeunesse a envie de travailler d'une certaine façon » et voilà, ce n'est pas parce qu'on va habiter à Rennes ou ailleurs que les volontés de participer [sont différentes]. Non au contraire, elle est la même, je pense. Et, avant la mise en place de JeTTT, je m'imagine que si on m'avait parlé du dialogue structuré<sup>33</sup>, de ce qu'on allait mettre en place avec JeTTT - qui répond à la même méthode - j'aurais dit : « Ben non, c'est pas... ça va pas être possible. »... Mais là, on a des exemples concrets qui montrent qu'il faut y aller et qu'il ne faut pas perdre de temps là-dessus. Il ne faut pas refaire ce qui a été fait. La mise en relation des acteurs elle est apparue évidente pour tout le monde grâce à ce projet JeTTT. »

<sup>33</sup> Le Dialogue Structuré est « une méthode visant à améliorer l'efficacité des politiques publiques en favorisant le dialogue avec les citoyens et la société civile dans la conception, la mise en place, le suivi et l'évaluation de celles-ci ». La définition est tirée du site web « Provox : Le portail du dialogue structuré en France » : <https://provox-jeunesse.fr/>



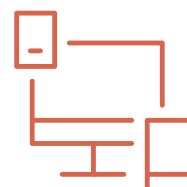
Ce qui demande de la persévérance, c'est de constater, à l'issue de nouvelles élections municipales et communautaires, que l'argumentaire en faveur d'une telle construction politique doit être renouvelée, encore, auprès des nouveaux élus. À ce titre, Soaz Le Roux, coordinatrice jeunesse de Morlaix communauté, témoigne :

« Maintenant, il y a à nouveau un changement politique, donc ça veut dire qu'il faut refaire ce travail « d'aller vers » ces nouveaux politiques. On avait un groupe interinstitutionnel jeunesse prévu mercredi prochain, mais finalement on a su ce matin que le sous-préfet ne peut pas être là, donc le rendez-vous va être reporté. L'idée, c'est de bien informer tous les nouveaux élus. On sent qu'il y a un souhait politique, quand même, de Morlaix Communauté de prendre les choses en main, au niveau de la jeunesse du territoire. Il y a eu une prise de conscience. Et je pense que la crise aussi, la crise sanitaire a renforcé ça. »

Pour M. Pouliquen, si l'arrivée de nouveaux élus demande effectivement un travail d'information auprès d'eux, il peut également s'agir d'une opportunité, celle de démarrer avec eux sur des bases nouvelles, où la co-construction de la politique et la participation des personnes concernées sont de mise :

« Le rôle de l'intercommunalité, demain, est important, en termes de volonté politique. Et puis on va voir – et ça serait un bon retour d'expérience – parce qu'il y a une évolution politique qui vient de se passer au cours des dernières municipales, de voir si réellement si on passe outre [les questions de bords politiques]. Ça va être assez intéressant. Moi je regarde ça de près parce que ça va être aussi à tempo, par rapport à la suite : on va avoir pleins de nouveaux élus donc, moi je pense qu'il faut profiter de la dynamique. Lors de la prochaine **Conférence Jeunesse**<sup>34</sup>, à mon avis, il faut qu'on présente ce qui a déjà été fait à l'occasion de JeTTT aux nouveaux élus. »

En définitive, ce qui est lassant pour les acteurs convaincus, voire un peu frustrant, c'est de ne pas pouvoir anticiper le moment où la construction de politique intégrée ne sera plus l'exception de quelques territoires ou de quelques expérimentations, mais la règle. Or, c'est en poursuivant la route, en collaborant avec de plus en plus de personnes d'horizons divers, que la dynamique s'installera sans doute de façon pérenne...



## POUR ALLER PLUS LOIN...

### Articles et livres

Becquet, V. (dir.) ; Corond, M. (coord.), « L'accompagnement social et éducatif. Quelles modalités pour quelles finalités ? », L'Harmattan Les Francas, avril 2017.

Galland, N. et Garneau S. (dir.), « Les jeunes et l'action politique : participation, contestation, résistance », Presses de l'Université Laval, « Regard sur la jeunesse du monde », 274 p.

Loncle, Patricia, et Céline Martin. « Focus - Quand des jeunes en accompagnent d'autres. L'exemple du Laboratoire artistique populaire à Rennes », Informations sociales, vol. 195, no. 4, 2016, pp. 127-130.

Thibault A., Lequin M. et Tremblay M., « Cadre de référence de la participation publique (Démocratique, utile et crédible) », Bibliothèque nationale du Québec, 2000, 23 p.

### Sites et références web

Groupement d'Intérêt Scientifique *Démocratie et Participation*. « Le dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation », En ligne, Adresse URL : [www.dicopart.fr](http://www.dicopart.fr)

Pour avoir accès aux publications de l'*Institut du Nouveau Monde*, sur les questions de participation, consulter leur site web : <https://inm.qc.ca/publications/>

<sup>34</sup> La « Conférence jeunesse » est un réseau régional regroupant les collectivités, les services de l'État et les têtes de réseaux d'acteurs pour la jeunesse et jeunes, impulsée par la loi Égalité et Citoyenneté de 2017. Celui-ci s'est coordonné pour élaborer un « plan breton pour les jeunes », qui se décline en douze chantiers. Pour plus de détails, consultez la page web : <https://www.bretagne.bzh/actualites/la-bretagne-se-mobilise-pour-les-jeunes/>

## Une évaluation partagée et chemin faisant, pour mieux se saisir collectivement des enseignements produits

Le cinquième et dernier dossier revient sur la démarche évaluative menées par Laurence Davoust Lamour. Rassemblant et analysant les données récoltées au cours des cinq dernières années, elle nous livre la synthèse de son rapport d'évaluation, qui met en perspective les processus observés, au regard de l'ambition partagée d'une politique de jeunesse intégrée et de l'expérience des professionnels accompagnés.

Cette évaluation menée « chemin faisant », en collaboration avec des étudiants impliqués dans l'aventure, a permis de mesurer la valeur ajoutée de la démarche Jeunes en TTTrans mais aussi d'observer, d'analyser et d'ajuster au fur et à mesure les pratiques professionnelles pour qu'elles soient plus pertinentes, plus humaines, plus adaptées aux besoins de chacun.

Ce dossier offre un point de vue différent des précédents dossiers, n'étant pas le témoignage d'acteurs directement impliqués sur les terrains d'expérimentation, mais de personnes ayant un « pied dedans, un pied dehors ». À ce titre, il amène un nouvel angle d'analyse – une nouvelle focale - sur des thèmes abordés dans les autres dossiers : la place des jeunes au sein de la démarche, les changements de postures des professionnels, la valeur expérimentale de JeTTT.

Mais avant de nous donner à voir le contenu de l'évaluation, Laurence Davoust Lamour dresse pour nous le portrait de la démarche, participative et rétroactive, au cœur de JeTTT et non pas à sa périphérie, comme c'est souvent le cas dans l'action publique. Elle le dit ainsi : la démarche d'évaluation était « constitutive du projet et de sa pérennisation », réalisée à l'intention des principaux concernés – professionnels et jeunes - et non pas dans le but de « contrôler » le décalage entre les objectifs initiaux et les résultats finaux attendus.



5

# Sommaire

<b>De quoi parle-t-on ?</b> .....	<b>170</b>
<b>La singularité d'une approche évaluative</b> .....	<b>170</b>
<b>Ce que Jeunes en TTTrans a permis pour les jeunes impliqués</b> .....	<b>171</b>
UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE CONSOLIDÉE.....	171
DES POSTURES D'ACTEURS ET DU POUVOIR D'AGIR.....	173
DES ORGANISATIONS SOCIALES QUI INTERROGENT.....	174
<b>La participation des jeunes : objectif global, état de fait, ou finalité d'un accompagnement ad hoc ?</b> .....	<b>175</b>
QUEL SENS DONNER À LA PARTICIPATION, POUR LES ÉLUS, POUR LES JEUNES, POUR LES PROFESSIONNELS ?.....	175
LES RAISONS QUI ONT CONDUIT LES JEUNES À PARTICIPE.....	175
LA PARTICIPATION COMME PROJET POLITIQUE OU COMME INJONCTION EN DIRECTION DES JEUNESSES ?.....	176
<b>Posture et légitimité : des concepts qui permettent de bouger les lignes d'une politique intégrée de jeunesse</b> .....	<b>177</b>
LA NÉCESSITÉ DE PENSER SON IDENTITÉ PROFESSIONNELLE EN TERMES DE POSTURE.....	177
LA PRISE DE RISQUE ET LA LÉGITIMITÉ QUE CHACUN SE DONNE.....	178
<b>Des valeurs ajoutées plus que des coûts évités</b> .....	<b>181</b>
PENSER « DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE » PLUS QUE « COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ».....	181
DES VALEURS AJOUTÉES EN TERMES DE DYNAMIQUE LOCALE.....	181
DES VALEURS AJOUTÉES EN TERMES D'INTERCONNAISSANCE ET DE COORDINATION PARTAGÉE.....	182
<b>En guise de conclusion : ce que Jeunes en TTTrans a permis en termes d'innovation</b> .....	<b>183</b>
L'EXPÉRIMENTATION POURTANT CONNAIT AUSSI SES LIMITES.....	183
L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES... FACE AUX CADRES RÉGLEMENTAIRES.....	184

# De quoi parle-t-on ?

Dossier rédigé par  
Laurence Davoust Lamour.

## Laurence Davoust Lamour

Laurence Davoust Lamour est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie - EA 3149). Spécialisée sur les questions de jeunesse et d'engagement, responsable du Réseau SOCIOSCOPE et chargée de l'évaluation chemin faisant du projet, elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

*« Évaluer autrement, c'est organiser une démarche de production de connaissances autour de la capacité reconnue des acteurs à dire le réel (dans un espace délimité servant d'appui, tel que le territoire par exemple) et à donner du sens aux actions susceptibles de le transformer... »<sup>1</sup>*

Cet extrait pourrait, à lui seul, résumer la façon dont l'évaluation a toujours été pensée pour accompagner la recherche appliquée Jeunes en TTrans : volontairement très éloignée de la frénésie du mesurable ou du quantifiable qui semble s'être emparée de notre société depuis quelques décennies déjà, l'évaluation qui a été conduite ici s'inscrit clairement dans le champ qualitatif. Sans minimiser le rôle potentiel des chiffres - effectifs mobilisés, coûts, efficacité des actions... - le parti pris a été davantage d'identifier et d'analyser collectivement des transformations et/ou des processus de changement : changements comportementaux, évolution de postures, modification des discours, des représentations sociales...

Nous avons fait le choix d'évaluer pour donner de la VALEUR aux pratiques, aux expérimentations, aux innovations qui étaient mises en œuvre sur les trois territoires concernés par le projet. Et nous avons tenté, au fil de ces cinq années qui s'achèvent, d'observer, d'analyser et de permettre l'ajustement des pratiques professionnelles pour qu'elles soient plus pertinentes, plus humaines, plus adaptées aux besoins des jeunes dans leur globalité, des jeunes dans leur singularité...

*« Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'une personne sont celles qu'elle découvre d'elle-même et qu'elle s'approprie. »<sup>2</sup>*

Autre principe qui a prévalu à la façon dont nous avons choisi de procéder : celui de l'analyse des récits d'expériences, celui de l'observation participante, celui de l'immersion : l'expertise des acteurs du terrain s'est révélée précieuse et, systématiquement, elle a constitué notre point de départ. Les ressentis des professionnels, des jeunes, des élus... les mots utilisés pour raconter les actions... les émotions palpables lors des mises en récit... sont autant de matériaux qui ont été mobilisés pour mettre en évidence, chemin faisant, les leviers possibles et les obstacles prévisibles de la co-construction d'une politique intégrée de jeunesse sur un territoire donné.

Puissent ces enseignements nourrir les expérimentations futures de celles et ceux qui auront l'ambition de décloisonner les politiques publiques pour les rendre plus transversales, plus complémentaires, moins sectorisées...

## Introduction : la singularité d'une approche évaluative

*« L'évaluation prend, dans notre travail, une place privilégiée et singulière. Elle relève clairement d'un processus permanent qui vise d'une part à étudier précisément la notion même de politique intégrée ; d'autre part à comprendre des parcours de jeunes ; enfin, à étudier la façon dont les modalités différenciées d'accompagnements éducatifs influencent le champ des possibles dans les territoires. »<sup>3</sup>*

Notre proposition méthodologique initiale s'est inscrite dans cette triple perspective, et même si les focales ont évolué au fil des années - et au fil de l'adaptation des plans d'actions - notre approche a toujours tenté de combiner une vision globale sur l'ensemble du processus de construction de politique intégrée (modalités de gouvernance, articulation entre pilotage et équipes opérationnelles, élaboration



<sup>1</sup> Bernoux, J. F., « L'évaluation participative au service du développement social » - DUNOD - 2004.

<sup>2</sup> Rogers, C. R. & Kinget, G. M., Psychothérapie et relations humaines, Louvain, Publications Universitaires, 1962 p. 198.

<sup>3</sup> Document de présentation Jeunes en TTrans - Comité de pilotage - Juillet 2016.

du diagnostic, processus de décision et de construction des actions, implication des jeunes, des partenaires...) et un regard plus circonstancié et plus pragmatique sur les impacts, tant sur les politiques publiques, que sur la transformation des pratiques professionnelles nécessaires ou perçues pour répondre aux besoins des jeunes : mises en réseaux d'acteurs, parcours des jeunes, mobilisation au regard des actions mises en œuvre, postures d'accompagnement...

Le choix de développer une évaluation participative et cumulative, par phase, a toujours été clairement privilégié dans notre proposition. L'approche participative de l'évaluation permet à chaque acteur intégré dans le projet d'appréhender et de négocier les objets d'évaluation, à partir de ses finalités propres ou à partir des constats issus du terrain. Cet aspect permet en outre de hiérarchiser les questions évaluatives et de les combiner dans la temporalité de la recherche.

En ce sens, l'évaluation a été considérée comme une dimension constitutive du projet et de sa pérennisation, et de fait prise en compte de façon systématique par l'équipe de gouvernance en lien avec des représentants des équipes de chaque territoire.

Qui dit « évaluation participative et embarquée » ne dit pas subjectivité de l'approche... même si nous ne croyons pas vraiment en une évaluation qui serait toujours neutre ! Si évaluer donne de la valeur à l'objet, alors l'évaluation elle-même constitue un jugement de valeur, qui, par définition, est subjectif. En revanche, nous nous sommes efforcés, tout au long de ces cinq années de travail évaluatif de proximité, de nous outiller, de croiser des points de vue, d'explorer des angles différents, d'échanger avec de multiples acteurs... pour que nos recueils de données soient les plus proches possibles de ce qui se jouait sur les terrains, dans les réseaux d'acteurs, au sein même des collectifs de jeunes... Le sens donné à la posture embarquée - impliquée - de l'équipe évaluative est bien ici d'affirmer que les acteurs eux-mêmes - qui plus est dans une démarche de recherche action - sont légitimes à exprimer les questions qui les interpellent, les doutes qui les animent, les obstacles qu'ils rencontrent... pour solliciter sur ces points, des regards objectivés et croisés, qui permettent de poursuivre le travail engagé.

De fait, l'évaluation, parce qu'elle s'est voulue co-construite, s'est aussi élaborée chemin faisant. Dans cette logique, nous nous sommes refusés à établir, en amont, un protocole évaluatif prédéfini, au sein duquel les axes et les indicateurs auraient été construits a priori.

Les axes évaluatifs, tels que vous les lirez dans le présent dossier, ont été définis annuellement, au regard des priorités du projet, des ajustements nécessaires, des événements repérés comme étant significatifs... et au vu des actualités de chacun des territoires.

Outre cette posture qui confère à la démarche évaluative les caractéristiques précitées (embarquée, participative, chemin faisant), les préoccupations récurrentes s'articulent néanmoins autour d'axes forts repérés au fil du travail mené :

- ▶ Le concept de politique intégrée et les conditions qui permettent sa mise en œuvre ;
- ▶ Les parcours et les constructions identitaires des jeunes ;
- ▶ Les modalités d'accompagnement et les dynamiques locales nécessaires.

## Ce que Jeunes en TTrans a permis pour les jeunes impliqués

Nous avons tenté, à plusieurs reprises dans le regard évaluatif que nous avons posé sur les actions mises en œuvre dans le cadre de Jeunes en TTrans, de comprendre la façon dont les jeunes agissaient sur leurs espaces de vie, et nous avons croisé leurs regards et ceux des professionnels qui les accompagnaient. L'objectif était ici de percevoir la façon dont ces jeunes, dans toutes leurs diversités, s'étaient emparés du cadre qui leur était proposé et ce que leurs implications variables avaient pu engendrer.

### UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE CONSOLIDÉE

Dès la seconde année de Jeunes en TTrans, l'idée d'une construction identitaire consolidée par des mobilisations ou de la participation sur les territoires s'est imposée dans les enseignements issus de la recherche : sur les trois territoires, des modalités nouvelles d'accompagnement se sont en effet mises en place, qui ont permis d'accompagner le jeune dans sa globalité, plutôt que de n'en percevoir qu'une facette partielle et partielle (celle de l'élève, du demandeur d'emploi, de l'apprenti, du jeune qui se met en danger...).



La construction identitaire est alors devenue prioritaire dans les enjeux portés, et elle oblige le recul des logiques sectorielles.

*« Lorsque les conditions environnementales, sociales et humaines, politiques et institutionnelles, sont pensées pour les jeunes de façon pertinente, elles leur offrent une reconnaissance telle qu'elle nourrit leur construction identitaire suffisamment pour qu'ils aient envie d'agir et qu'ils parviennent, le plus souvent, à mener à bien leurs projets. »<sup>4</sup>*

Ce constat contraint à penser autrement les logiques institutionnelles, en envisageant de différer parfois les productions attendues des jeunes accompagnés : le temps nécessaire à la connaissance des autres, de soi, à la compréhension de son environnement, à l'identification de ses désirs et de ses souffrances, de ses émotions, de ses difficultés et de ses appétences... est bien loin d'être du temps perdu. Au contraire, il est un garant de la capacité ultérieure à faire ses propres choix, à se positionner, à exister...

## JEUNESSE(S) ET CONSTRUCTION IDENTITAIRE

### Bérénice Huvet et Laurence Davoust Lamour

Extrait tiré de « La participation des jeunes : questionnements préalables ». Évaluation JeTTT – Janvier 2020.

B. Huvet, étudiante au Master 2 Intervention et Développement Social à l'Université de Rennes 2, a travaillé sur l'évaluation de la démarche JeTTT.

Laurence Davoust Lamour est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie - EA 3149). Spécialisée sur les questions de jeunesse et d'engagement, responsable du Réseau SOCIOSCOPE et chargée de l'évaluation chemin faisant du projet, elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

La « jeunesse » est donc « un processus, un passage, une dynamique »<sup>5</sup>, et dans ce sens, il est important de considérer la période concernée dans la dynamique globale et continue « du sens de l'existence humaine ».

Il peut également sembler pertinent d'évoquer plutôt des temporalités que des âges, comme l'énonce Cécile Thome, en reprenant les travaux de Cécile Van De Velde, précisant qu'aborder les parcours de vie comme tels, et non comme une succession d'âges, met en avant des « normes d'autonomie, de mobilité et de réalisation de soi » servant d'appui à la construction identitaire des un.es et des autres.<sup>6</sup>

La jeunesse, comme période, est celle qui précède celle de la phase adulte, de « l'adultéité » pourrait-on dire pour tenter un terme comparable au terme Jeunesse. Traditionnellement, la transition se faisait via des étapes, voire des rites de passage, symbolisant l'entrée puis l'établissement dans la période adulte. C'était effectivement le cas pour une personne lorsqu'elle occupait un emploi, qu'elle était en couple, puis en famille, qu'elle était autonome financièrement, etc. Aujourd'hui, ces seuils ne sont plus systématiquement atteints, ou s'ils le sont, leurs apparitions ne sont pas forcément synchronisées. Certaines de ces étapes se sont effacées des parcours de vie. Cela peut alors faire naître des incertitudes, traduites notamment par une irrégularité et une dé-standardisation des parcours de vie. Ces derniers sont aussi pris dans une ambivalence forte car ils sont à la fois sources d'« invention de soi » et à la fois source d'« épuisement et de souffrance »<sup>7</sup>.

Dans ce contexte, l'enjeu d'un accompagnement professionnel apparaît particulièrement adapté à la quête identitaire au sein de laquelle évoluent les jeunes dont il est ici question, que cette recherche soit individuelle ou collective. Les diverses approches ici mobilisées nous conduisent donc à croiser la question de la définition des jeunes à celle de la notion d'identité. Arrêtons-nous un instant sur ce concept d'identité et, par déclinaison, sur celui de construction identitaire : l'identité ne peut se définir uniquement par quelques caractéristiques qui détermineraient un individu vis-à-vis de la loi ou de l'état civil. Comme nous le dit Michel Castra<sup>8</sup>, il s'agit plutôt d'une entité spécifique considérée comme telle par la personne en soi ainsi que par les autres. Cette entité n'est pas figée : elle évolue ; en tout cas, elle se construit au fur et à mesure des expériences humaines. En effet, l'identité d'une personne est un résultat évolutif du processus de socialisation

<sup>4</sup> Extrait tiré de Davoust Lamour L. - « S'engager pour se construire : un enjeu contemporain pour les jeunes ». Thèse de doctorat. 2016. p. 293.

<sup>5</sup> Guillaume A. - Quillerou S. - « Les univers sociaux et culturels des jeunes en Bretagne ». CESER de Bretagne - Juin 2011.

<sup>6</sup> Thome Cécile, « Cécile Van de Velde, Sociologie des âges de la vie », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, 2016, mis en ligne le 21 janvier 2016, URL : <http://journals.openedition.org/lectures/19922>

<sup>7</sup> La notion d'« invention de soi » fait ici référence aux écrits de Jean-Claude Kaufmann. Pour plus de détails, consulter l'ouvrage de Corinne Martin intitulé « Jean-Claude Kaufmann, L'invention de soi. Une théorie de l'identité ». Paris, A. Colin, coll. Individu et société, 2004, 352 p. », Questions de communication, vol. 7, no. 1, 2005, pp. 478-480. Par ailleurs, les notions d'« épuisement et de souffrance » font référence aux écrits d'Alain Ehrenberg, notamment « La société du malaise [1]. Une présentation pour un dialogue entre clinique et sociologie », Adolescence, vol. t. 29 3, no. 3, 2011, pp. 553-570.

<sup>8</sup> Castra M., Cresson G. « Former des sociologues dans les politiques locales de santé : légitimités et stratégies de professionnalisation. » Sociologos (Paris), vol. 7, no. 7, Association française de sociologie, Nov. 2012.

qui, d'une part, s'inscrit dans un contexte particulier et, qui, d'autre part, offre des ressources mobilisables. Ce qui est sous-tendu ici, c'est que l'individu évolue au sein d'un groupe social que l'on peut étendre à l'échelle de la société. Dit ainsi, l'identité d'un individu est un moyen de comprendre la société dans laquelle ce dernier évolue et notamment la place qu'il y occupe.

## DES POSTURES D'ACTEURS ET DU POUVOIR D'AGIR

Il semble, aux dires des jeunes rencontrés, que la conscientisation des postures d'acteurs ne vienne qu'avec le temps et le recul.

« Avec du recul, on nous a laissé acteurs de nos choix... »

Collectif *La Mauvaise graine*, Morlaix.

La plupart des jeunes interrogés n'ont pas ressenti ce pouvoir immédiatement, probablement parce que les temporalités des projets et actions sont complexes à gérer et donnent le sentiment parfois de subir les contraintes. Pourtant, le pouvoir d'agir est cité - sous différents vocables - comme un véritable levier, qui, la prise de conscience passée, génère de l'autonomie et de l'émancipation.

La notion même de « pouvoir d'agir » suppose que la place soit donnée aux personnes qui, pour se construire, ont besoin d'agir, de choisir leurs trajectoires humaines et sociales. Les élus comme les professionnels rencontrés lors de cette phase évaluative s'accordent à décrire cette appropriation du pouvoir comme délicate, difficile, complexe...

Là encore, Jeunes en TTrans réaffirme sa dimension éducative et d'accompagnement. Si le « pouvoir d'agir » des jeunes est perçu, par eux et par celles et ceux qui les accompagnent, comme un vecteur essentiel de l'émancipation, il importe que collectivement, les acteurs des politiques jeunesse s'obligent à penser des environnements - humains, sociaux, économiques, culturels... - qui facilitent l'accessibilité de tous à ce statut d'acteur de son propre cheminement.



Extrait de la note évaluative complémentaire intitulée « Recueil et analyse de la parole des jeunes », rédigée sous la Direction de Laurence Davoust Lamour, évaluatrice JeTTT.

### S'APPROPRIER LES ACTIONS POUR PRENDRE SA PLACE D'ACTEUR

#### Mathilde Bailleux, Charlotte Gueganic et Julie Le Clanche

Mathilde Bailleux et Charlotte Gueganic, étudiantes de Master 2 mention santé publique, parcours : enfance, jeunesse : politiques et accompagnement, ont travaillé sur l'évaluation de la démarche JeTTT.

Julie Le Clanche, étudiante de Master 2 Intervention et Développement Social – Université de Bretagne Sud, à Lorient, a travaillé sur l'évaluation de la démarche JeTTT.

Le premier levier [du pouvoir d'agir], que nous pouvons identifier, est celui de l'appropriation. Pour développer leur pouvoir d'agir, la première condition semble avant tout que les jeunes puissent se saisir de l'action, autrement dit, qu'ils réalisent un « mouvement d'appropriation de l'acte »<sup>9</sup>. Ce mouvement anthropologique « conduit le sujet à vouloir s'approprier les tenants et aboutissants de ses actes, dans la mesure où celui-ci participe à son identité »<sup>10</sup>. Cela induit néanmoins, de la part des professionnels, une posture distanciée permettant de laisser des marges de manœuvre à ceux qu'ils accompagnent. Ainsi, certains jeunes ont pu se positionner en tant que réels acteurs, modifiant la forme et/ou le fond de l'action selon leurs besoins, attentes et envies.

L'évaluation montre qu'au fil des actions mises en œuvre dans le cadre de Jeunes en TTrans, cette notion de pouvoir est forte et qu'elle n'autorise pas les faux semblants. En effet, il ne suffit pas d'affirmer « mettre les jeunes au centre du projet » pour que la réalité soit de mise. Les jeunes sont les premiers à flairer les pièges et à témoigner d'actions dans lesquelles la posture d'acteur n'était pas réelle. Ils se sentent acteurs là où ils ont effectivement eu la parole et là où celle-ci a été entendue et prise en compte.

« Les jeunes sont les premiers à flairer les pièges et à témoigner d'actions dans lesquelles la posture d'acteur n'était pas réelle. »

<sup>9</sup> Mendel Gérard, « Le mouvement d'appropriation de l'acte, ou d'une conception nouvelle du pouvoir », In La société n'est pas une famille. De la psychanalyse à la sociopsychanalyse, sous la direction de Mendel Gérard. Paris, La Découverte, « TAP / Psychanalyse et société », 1993, pp. 173-191.

<sup>10</sup> Prades Jean-Luc, « Sociopsychanalyse : pratique et théorie de l'acte pouvoir : hommage à Gérard Mendel », In Nouvelle revue de psychosociologie, 2006/1 (n° 1), pp. 195-202.

Cette prise en compte n'est pour autant pas incompatible avec des propositions émanant des professionnels si ces derniers s'obligent à expliciter leurs choix, leurs postures, leurs finalités... L'incompatibilité, en revanche, est toujours de mise lorsque les professionnels ou les élus s'autorisent à penser à la place des jeunes, laissant alors ces derniers au rang des figurants dans les actions jeunesse construites par d'autres en leur direction.

## DES ORGANISATIONS SOCIALES QUI INTERROGENT...

Si « le vivre ensemble » est souvent décrit comme une finalité partagée, comment répondre alors à des jeunes qui évoquent l'homogénéité des groupes comme facilitateurs de leur fonctionnement ?

Dans la majeure partie des expérimentations, Jeunes en TTTrans s'est adressé à des jeunes de façon collective. Et cette dimension de groupe n'est pas chose aisée à gérer pour les jeunes. A la fois, le collectif est porteur, à la fois, il est le théâtre d'organisations sociales complexes entre pairs. Être et agir ensemble représentent ici deux vecteurs qui ne se décrètent pas et qui méritent accompagnement : la relation aux autres membres du groupe est jugée plus difficile avec les autres jeunes qu'avec les accompagnateurs professionnels, dont la posture est également très discutée dans les échanges.

Là où les accompagnateurs affirment des besoins d'autonomie, on entend ici des jeunes qui disent leurs besoins de cadres, de caps, d'orientations...

Là où les accompagnateurs encouragent la mixité sociale, les jeunes rencontrés la trouvent difficile à vivre et souhaiteraient plus d'homogénéité dans les collectifs auxquels ils ont été liés dans TTTrans. La dimension collective est en revanche toujours posée de façon positive quand elle décrit la construction des réseaux et les sentiments d'appartenance que Jeunes en TTTrans a permis.

Cette dimension interroge bien évidemment les ambitions idéologiques et politiques sous-tendues par les plans d'actions de Jeunes en TTTrans. Si « le vivre ensemble » est souvent décrit comme une finalité partagée, comment répondre alors à des jeunes qui évoquent l'homogénéité des groupes comme facilitateurs de leur fonctionnement ? Le projet Jeunes en TTTrans, dès son démarrage, a posé le collectif et la mixité comme des paramètres constitutifs des politiques jeunesse. Il importe que ses porteurs, tant politiques que professionnels, s'interrogent sur les modalités les plus pertinentes de mise en œuvre de ces brassages populationnels pour qu'ils prennent sens auprès des jeunes.

### CE QUE L'ÉVALUATION RETIENT...<sup>11</sup>

L'organisation des actions peut être complexe et l'autonomie donnée pour la construire met parfois les jeunes en difficulté. Apparaissent alors des organisations sociales surprenantes, qui viennent impacter et/ou freiner le déroulement de l'action, mais aussi, la participation et l'implication des jeunes. Les propos recueillis mettent en évidence la nécessité de la co-construction, avec les jeunes, du cadre organisationnel. La question de l'accompagnement apparaît alors centrale, et son rôle en termes d'apprentissage démocratique est essentiel. Certes, la question des temporalités est exprimée et semble constituer un frein important pour se concerter entre jeunes et professionnels. Pour autant, celle des organisations montre combien l'action collective est difficile. Les prises de pouvoir laissent parfois peu de place à celles et ceux qui sont les plus fragiles, timides, vulnérables... et l'accompagnement à vivre et agir ensemble prend ici tout son sens.



<sup>11</sup> Op. Cit. Note évaluative complémentaire 2018 « Recueil et analyse de la parole des jeunes » - Mai 2019.



# La participation des jeunes : objectif global, état de fait, ou finalité d'un accompagnement ad hoc ?

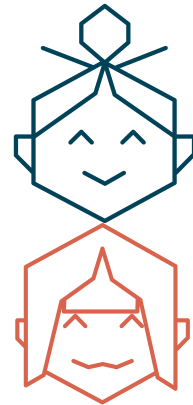
« Une interrogation sur la question de la participation des jeunes : les acteurs interrogés évoquent avec conviction et sincérité leur attachement aux notions de participation et d'implication, mais l'évaluation de la première année du Projet Jeunes en TTTrans connaît des limites en termes de participation effective des jeunes. Les porteurs de projet, à la Chaire Jeunesse ou sur le terrain, en sont très conscients mais peut-être cette phase 1 n'était-elle pas la plus appropriée à un réel investissement des jeunes sur les territoires, hormis via leurs réponses aux questionnaires proposés et/ou aux rencontres organisées dans le cadre des diagnostics. »<sup>12</sup>

La question de la place accordée aux jeunes – ou investie par eux-mêmes – a toujours traversé le projet. Pourtant, force est de constater que le débat sur les questions de participation est loin d'être clos, au sein des équipes Jeunes en TTTrans ou ailleurs, et qu'il suscite des questionnements sur le sens même de cette place attendue.

## QUEL SENS DONNER À LA PARTICIPATION, POUR LES ÉLUS, POUR LES JEUNES, POUR LES PROFESSIONNELS ?<sup>13</sup>

Selon Patricia Loncle<sup>14</sup>, si l'on cherche aujourd'hui à renforcer la participation des jeunes, c'est notamment parce que certaines normes sociales, comme la citoyenneté traditionnelle, sont bousculées par ces derniers, influencés par différents facteurs dont l'individualisme et les valeurs libérales croissantes, mais aussi par un manque de confiance dans les systèmes de représentation politique, ou encore parce que la précarité touche de plus en plus les populations jeunes, et que certains doutes se développent concernant l'arrivée dans l'âge adulte et l'avenir de manière générale. Cela fait donc naître des « interrogations sur les formes de citoyenneté contemporaine [ainsi qu'] une mise en évidence des difficultés socio-économiques grandissantes des jeunes »<sup>15</sup>.

Dans la recherche-action Jeunes en TTTrans, la participation des jeunes est imaginée comme un axe transversal, susceptible de répondre au mieux à leurs besoins, notamment en permettant à chacun de jouer son rôle de citoyen et/ou d'accéder aux offres de prise en charge et d'accompagnement proposées dans les différents territoires.<sup>16</sup>



## LES RAISONS QUI ONT CONDUIT LES JEUNES À PARTICIPER

Dans notre démarche d'évaluation, il nous a semblé important de comprendre, dans un premier temps, la façon dont les jeunes avaient été mobilisés sur les actions, la façon dont ils sont entrés dans le projet Jeunes en TTTrans. La question de la mobilisation est intimement liée à celle de la motivation et nous avons essayé d'identifier la nature du lien entre ces deux concepts.

Dans les propos recueillis, une première distinction s'opère d'emblée : les motivations des jeunes ne sont

<sup>12</sup> Extrait de la note évaluative n°1 – Janvier / Octobre 2016.

<sup>13</sup> Cette thématique a été travaillée par Bérénice Huvet lors de l'évaluation JeTTT 2019 – 2020.

<sup>14</sup> Pour rappel, Patricia Loncle est Sociologue et politiste, professeur des universités en sociologie. Elle est enseignante-chercheuse à l'EHESP et rattachée au Laboratoire Arènes-UMR 6051. Fondatrice du projet Jeunes en TTTrans, elle a accompagné le projet sur le diagnostic et les aspects méthodologiques.

<sup>15</sup> Loncle Moriceau Patricia. « Pourquoi faire participer les jeunes ? Expériences locales en Europe. » Paris : L'Harmattan, 2008. 182 p. (Débats Jeunes, 23).

<sup>16</sup> « Jeunes en TTTrans », Le Projet : <http://jetttt.org/le-projet/>

pas les mêmes dans les actions qu'ils ont volontairement intégrées et dans les actions pour lesquelles ils ont été mobilisés de l'extérieur : la question du choix et de la libre adhésion apparaît toujours comme un déterminant important pour la suite. Nous nous sommes également questionnés sur le fait que l'appartenance au territoire puisse être, en elle-même, un levier de motivation, de mobilisation et donc de participation.

“  
Les jeunes interrogés confirment ici ce que les professionnels avaient exprimé : l'interconnaissance est un levier incontournable de l'envie d'agir et de participer.  
”

Les formes de mobilisation des jeunes sont donc hétérogènes. Les motivations de ceux qui sont à l'initiative de leur action semblent plus prégnantes, plus profondes, notamment lorsqu'il y a un ancrage fort au territoire. Au contraire, les jeunes ayant été sollicités par des tiers, professionnels ou autres jeunes, affichent des motivations plus hétéroclites, parfois en décalage avec les objectifs initiaux des actions.

Les jeunes interrogés confirment ici ce que les professionnels avaient exprimé : pour les uns comme pour les autres, l'interconnaissance est un levier incontournable de l'envie d'agir et de participer : il importe de prendre le temps de se connaître, de se parler, de se rencontrer et de se reconnaître, avant même d'agir collectivement et de se sentir légitime à participer.

Notons aussi sur ce thème la nécessité exprimée de donner du sens à son engagement, à sa participation. Les jeunes ne se mobilisent pas uniquement par sollicitation, mais bien parce qu'ils aspirent à une utilité sociale, à un sens accru de leur parcours, de leur vie.

Soulignons enfin, en ce sens les propos recueillis qui pointent la responsabilité portée par chacun une fois la mobilisation effective : les jeunes qui se sont mobilisés sur JeTTT sont conscients de la nécessité d'aller au bout de leurs engagements, à la fois par respect pour ceux et celles qui n'ont pas bénéficié des aides et accompagnements mis en œuvre, mais également par respect pour les professionnels qui se sont mobilisés à leurs côtés.

## LA PARTICIPATION COMME PROJET POLITIQUE OU COMME INJONCTION EN DIRECTION DES JEUNESSES ?

Certes, l'évaluation de Jeunes en TTTans nous aura permis de valider des corrélations fortes entre participation et construction identitaire, entre sentiment d'utilité sociale et engagement, entre reconnaissance et pouvoir d'agir... Toutefois, plusieurs échanges au sein des instances ayant accompagné la démarche durant ces cinq années d'expérimentation ont porté sur la récurrence, voire la prégnance des demandes de participation en direction des jeunes. Les travaux d'évaluation menés en 2018 montrent clairement que si la participation permet à la fois de se construire et parallèlement de se sentir appartenir à un réseau et à un territoire, elle devient également un frein quand elle s'apparente à une forme de « sur-sollicitation »<sup>17</sup> que regrettent les jeunes que nous avons rencontrés.

“  
Si la participation permet à la fois de se construire et parallèlement de se sentir appartenir à un réseau et à un territoire, elle devient également un frein quand elle s'apparente à une forme de « sur-sollicitation » que regrettent les jeunes que nous avons rencontrés.  
”

Pour les professionnels comme pour les élus, il importe alors de s'interroger sur les cadres donnés à cette participation. S'agit-il d'une fin en soi, qui pourrait venir valider la présence, sur le terrain, des professionnels ? Si les jeunes sont au rendez-vous, alors, le professionnel a mené à bien sa mission. S'agit-il d'une forme de pouvoir sur les jeunes : les dispositifs ou les actions sont construits pour que les jeunes s'y inscrivent, et pour qu'ils se pérennisent, il faut qu'il en soit ainsi. S'agit-il, enfin – et conformément aux postulats qui ont présidé à la mise en œuvre de la recherche-action JeTTT, de propositions de places à prendre, de rôles à jouer, de pouvoir à expérimenter... sans que l'obligation ne puisse venir freiner l'envie, le sens, ou les motivations des uns et des autres...



<sup>17</sup> Op. Cit. Note évaluative complémentaire 2018 « Recueil et analyse de la parole des jeunes » - Mai 2019.

# Posture et légitimité : des concepts qui permettent de bouger les lignes d'une politique intégrée de jeunesse

Depuis que les premières actions ont été initiées dans le cadre de la recherche Jeunes en TTTrans, les postures et les pratiques professionnelles ont été régulièrement questionnées. La question des postures constitue presque un « leitmotiv » qui résonne constamment dans les discours des différents professionnels. Pour comprendre les enjeux qui sous-tendent cette omniprésence, il nous a semblé important d'observer différentes « manières de faire » repérées comme des leviers de transformation : l'accompagnement, l'animation, le conseil, l'écoute, la reconnaissance, la bienveillance, la co-construction... Ces postures professionnelles différenciées ont toutes été nommées, dans les évaluations menées au fil des années, comme des vecteurs de transformations essentiels dans la conduite du projet. L'idée, dans l'évaluation finale, a donc bien été de s'intéresser à ces différentes pratiques afin de mieux saisir ce qu'elles produisent, ce qui les rend possibles, ce qui les conditionne...<sup>18</sup>

« La question des postures constitue presque un « leitmotiv » qui résonne constamment dans les discours des différents professionnels.

## LA NÉCESSITÉ DE PENSER SON IDENTITÉ PROFESSIONNELLE EN TERMES DE POSTURE

**Margot Davoust et Laurence Davoust Lamour**

Margot Davoust, étudiante au Master 2 Intervention et Développement Social (IDS) à l'Université de Rennes 2 a travaillé sur l'évaluation de la démarche JeTTT.

Laurence Davoust Lamour est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie - EA 3149). Spécialisée sur les questions de jeunesse et d'engagement. Responsable du Réseau SOCIOSCOPE et chargée de l'évaluation chemin faisant du projet. Elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

Cette thématique a été travaillée par Margot Davoust lors de l'évaluation JeTTT 2019 – 2020. Cette partie du dossier s'inspire très largement des écrits produits dans ce cadre, intitulé « Le concept de posture comme levier de transformation des politiques jeunesse »

« Mais qu'un professionnel se voit attribuer par son institution une fonction d'accompagnement, parce que ladite institution a reçu mission de mettre en œuvre une logique d'accompagnement, ne garantit rien sur la posture qu'il prendra ou pas.<sup>19</sup> »

Ces propos de Maëla Paul sur la nature de l'accompagnement révèlent une distinction essentielle dans la compréhension des positionnements professionnels : la différence entre la fonction et la posture professionnelle. Effectivement, ces deux modalités d'action prennent racine dans deux cadres distincts autant dans leurs objectifs que dans leurs natures. Si par la fonction « se transmettent les visées institutionnelles »<sup>20</sup>, par la posture « s'incarnent des valeurs d'un professionnel en relation à autrui »<sup>21</sup>.

Ainsi, la posture « définit la manière de s'acquitter de sa fonction ou de tenir son poste,

« Si par la fonction  
« se transmettent les visées  
institutionnelles »<sup>20</sup>,  
par la posture « s'incarnent  
des valeurs d'un professionnel  
en relation à autrui »<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> Davoust M. – « La posture professionnelle comme levier de transformation des pratiques de l'intervention sociale » - Mémoire de Master 2 IDS – Rennes 2 – Juin 2020.

<sup>19</sup> Paul M. « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique. L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient », Recherche en soins infirmiers, vol. 110, no. 3, 2012, pp. 13-20.

<sup>20</sup> Op. Cit. Paul M. « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique ».

<sup>21</sup> Ibid.

c'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique »<sup>22</sup>. Cette différenciation explicitée par l'auteure permet de saisir, par effet de contraste, la spécificité de la posture professionnelle. Il s'agit bien là d'un positionnement singulier, propre à chaque individu, via lequel on va s'approprier subjectivement la fonction professionnelle qui nous a été attribuée.

Lorsque le concept de posture a été déconstruit, au cours de l'évaluation de la recherche Jeunes en TTTrans, il a finalement été défini comme une manière singulière d'incarner une fonction, liée à une personnalité qui devient le socle d'une certaine conception de l'autre et d'intentions particulières, tout en s'adaptant à une situation spécifique déterminée par un cadre inévitablement contraignant. C'est cette acception que nous avons choisi de retenir pour éclairer l'ensemble de nos travaux.

Pourquoi la posture dit-elle quelque chose de l'identité professionnelle ?<sup>23</sup>

L'imbrication des différents niveaux cités ici - l'appropriation d'une fonction, le rapport à l'autre, les intentions particulières et le cadre situationnel - se présente donc comme l'élément de définition principal qui permet d'esquisser les contours de la notion de « posture ». La posture s'impose nécessairement comme un lieu de croisement, un carrefour qui réunit des éléments contextuels, subjectifs, et fonctionnels.

C'est bien à l'embranchement de ces différentes sphères que se situe l'individu, en situation, qui va adopter une posture particulière. Une posture particulière qui, au vu de sa nature hybride, repose sur une tension constante. Une posture n'est jamais figée. Lorsque le mouvement prend fin, la dynamique de posture s'efface également. Cette dernière ne tient que par le va-et-vient constant qu'elle incarne en croisant les différents niveaux de déterminismes explicités ci-dessus. Ce mouvement, et il est essentiel de le préciser, n'est pas réductible à une série d'états juxtaposés, successifs et distincts. Il s'agit bien d'un mouvement hybride, continu et indivisible. Cette multiplicité artificielle empêcherait de saisir l'état fondamental de la posture : la tension.

## LA PRISE DE RISQUE ET LA LÉGITIMITÉ QUE CHACUN SE DONNE

« C'est bien longtemps la focale juridique qui a présidé à la conceptualisation de la notion de légitimité. On entendait par là avant tout une manière de penser certains processus de légitimation du pouvoir. L'origine même du terme traduit cet enracinement dans l'univers de la philosophie politique. Du latin *legitimus*, la légitimité se réfère à ce qui est fixé par les lois ; ce qui, en somme, est conforme aux lois. Ces racines juridiques ont mené plusieurs sociologues à appliquer ce concept à différentes théories centrées sur l'explicitation des mécanismes de pouvoir et de domination. »<sup>24</sup>



Comme précédemment concernant le terme de posture, l'utilisation, par les professionnels, de celui de légitimité est quasi systématique dans les entretiens d'évaluation : « Je ne me sentais pas légitime à... » ; « A présent, je suis légitime ! » ; « Jeunes en TTTrans nous a donné de la légitimité... » ; « Face aux élus, c'est difficile d'avoir la légitimité... »... Autant d'illustrations qui attestent d'un sentiment visiblement répandu, mais pas toujours ressenti de façon identique par les uns et les autres.

Cette thématique a été travaillée par Margot Davoust lors de l'évaluation JeTTT 2019 – 2020. Cette partie du dossier s'inspire très largement des écrits produits dans ce cadre, sous l'intitulé « La légitimité : une condition de transformation des postures professionnelles »

### DES PROPOS RÉCURRENTS...

#### Margot Davoust et Laurence Davoust Lamour

Margot Davoust, étudiante au Master 2 Intervention et Développement Social (IDS) à l'Université de Rennes 2 a travaillé sur l'évaluation de la démarche JeTTT.

Laurence Davoust Lamour est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie - EA 3149). Spécialisée sur les questions de jeunesse et d'engagement. Responsable du Réseau SOCIOSCOPE et chargée de l'évaluation chemin faisant du projet. Elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

Si nous nous engageons dans cette voie, c'est que les propos des acteurs de JeTTT soulignent

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid. Davoust M. « Le concept de posture comme levier de transformation des politiques jeunesse ».

<sup>24</sup> Op. Cit Davoust M. « La posture professionnelle comme levier de transformation des pratiques de l'intervention sociale », p 71/72.

l'importance de cette notion de légitimité dans leur quotidien professionnel. Il s'agit là d'un leitmotiv presque constant lorsqu'ils évoquent l'évolution de leurs pratiques : tous se sentent, via cette recherche-action, « plus légitimes » qu'avant.

Lorsqu'on interroge les maîtres d'ouvrage de Bretagne porte de Loire Communauté sur l'évolution de leurs pratiques, permise à travers JeTTT, ils soulignent cette acquisition d'une nouvelle légitimité : « *Derrière ça, ça a légitimé ce qui ne se faisait pas vraiment, ce qui ne s'autorisait pas vraiment [...]* ». Avec JeTTT, ils ont l'impression qu'ils ont « *vraiment pu se permettre de [...]* ». On touche là à la dimension de l'autorisation personnelle, individuelle, que l'on s'attribue à soi-même : nombreux sont les acteurs qui évoquent cette capacité renouvelée de « s'autoriser à » : « *J'ai l'impression que depuis très récemment, on s'est autorisé, nous, au sein du groupe maîtres d'ouvrage, à créer des cadres* ». Ce témoignage d'un maître d'ouvrage de Lorient explicite aussi cette acquisition d'une nouvelle capacité qui augmente, nécessairement, le pouvoir d'agir des acteurs professionnels.

Les propos d'un autre porteur de projet, du même site, convergent également vers cette idée d'une autorisation « auto-proclamée » renouvelée : « *[...] nous, dans notre manière d'évoquer les parcours et nos pratiques professionnelles, on s'autorise maintenant davantage* ». Lorsque l'on vient questionner un maître d'ouvrage de Morlaix sur les conditions de possibilités d'émergence de nouvelles pratiques, sa réponse s'oriente vers la même idée : « *C'est parce qu'aussi je me sens autorisé à pouvoir le faire* ».

Il s'agit là d'une constante lorsqu'ils évoquent l'évolution de leurs pratiques : tous se sentent, via cette recherche-action, « plus légitimes » qu'avant.

## D'UN ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ

### À UN ACCOMPAGNEMENT DISTANCIÉ

Jean-Claude Richez, dans l'avant-propos d'un ouvrage intitulé « *Quand les jeunes s'engagent...* » met en évidence une évolution sur laquelle nous pouvons adosser nos travaux d'évaluation : « *Aujourd'hui, il n'y a plus de transmission de l'héritage dans sa forme traditionnelle. Il ne s'impose plus comme allant de soi, mais passe par une mise en débat, en discussion, en expérimentation. L'acquisition d'une capacité à délibérer, à juger, à choisir, à négocier devient essentielle. C'est une capacité de mise à distance critique vis à vis des cadres sociaux, des groupes d'appartenance et des rôles assignés à l'individu, capacité qui s'ancre dans une évaluation de l'environnement.* »<sup>25</sup>

Incontestablement, cette évolution génère de nouvelles modalités d'accompagnement. Parce que les professionnels se sont autorisés à repenser leurs pratiques professionnelles, parce qu'ils ont accepté de questionner leurs postures, alors, ces nouvelles formes d'accompagnement, plus en phase avec ce que sont les jeunes aujourd'hui, ont pu émerger.

## LA NOTION D'ACCOMPAGNEMENT DISTANCIÉ<sup>26</sup>

Cette [nouvelle] posture suggère des modalités d'accompagnement des jeunes et des politiques jeunesse très différentes de celles que nous avons connues durant les dernières décennies. Faisons référence aux travaux de Jacques Ion. Le sociologue mène depuis plusieurs années une réflexion sur l'engagement et il s'est attaché à mettre en évidence les processus qui ont engendré les évolutions actuelles des rapports entre individus et groupes, et entre vie privée et vie militante, montrant ainsi la façon dont se sont inversés les déclencheurs du militantisme : le réseau vertical, qui donnait sens à la structure associative locale, dépérit, laissant place au groupe de proximité qui s'auto-légitime par la spécificité de son terrain d'action. Jacques Ion parvient à la définition d'une nouvelle forme d'engagement. Auparavant qualifié de militant, il se transforme, au fil des évolutions décrites, en engagement distancié, qu'il nommera ensuite engagement affranchi : « *Le militantisme tel qu'il s'est exercé depuis un siècle n'est peut-être qu'une modalité parmi d'autres de l'engagement, et de nouvelles formes de participation sociale sont en gestation, correspondant à l'évolution des rapports entre la société et l'individu* »<sup>27</sup>.

Nous nous sommes risqués, dans nos travaux, à faire un parallèle aux démonstrations de Jacques Ion. Il nous

<sup>25</sup> Becquet V., De Linares C. « Quand les jeunes s'engagent. Entre expérimentations et constructions identitaires » Avant-propos : Jean-Claude Richez, L'Harmattan, Paris, 2005.

<sup>26</sup> Op. Cit. Davoust Lamour L. - « S'engager pour se construire : un enjeu contemporain pour les jeunes ». Thèse de doctorat. 2016. p. 278

<sup>27</sup> Ion J., La fin des militants ? Paris, Éditions de l'Atelier, 1997. p. 12.

« Il nous semble qu'aujourd'hui, l'accompagnement des jeunes sur les collectivités, sur les territoires, n'est plus un accompagnement d'inclusion dans le projet, mais nécessairement un « accompagnement distancié ».

semble qu'aujourd'hui, l'accompagnement des jeunes sur les collectivités, sur les territoires, n'est plus un accompagnement d'inclusion dans le projet, mais nécessairement un « accompagnement distancié ».

Qu'est-ce que cela suppose ? C'est, dans un premier temps, imaginer que les jeunes, entre eux et sans l'adulte sont capables de faire de belles choses. C'est également imaginer, malgré tout, que, quelle que soit la capacité de création collective d'un groupe de jeunes, ce groupe, à un moment, est susceptible d'avoir besoin du soutien de l'adulte pour, ou comprendre le contexte dans lequel il s'inscrit, ou échanger avec un point de vue différent, ou solliciter un soutien technique quelconque.

L'accompagnement distancié signifie aussi que l'adulte – ou les acteurs éducatifs au sens plus large du terme – sont convaincus de l'idée que ce qui se passe dans un collectif de jeunes à un quelconque rapport avec des questions éducatives, et donc avec les questions de sens et de valeurs.

Nos travaux évaluatifs, relatifs à la démarche Jeunes en TTrans, nous ont confortés dans l'affirmation d'un accompagnement distancié comme posture pertinente des professionnels de jeunesse aujourd'hui. Selon P. Verspieren, « accompagner quelqu'un ce n'est pas le précéder, lui indiquer la route, lui imposer un itinéraire, ni même connaître la direction qu'il va prendre ; mais c'est marcher à ses côtés en le laissant libre de choisir son chemin et le rythme de son pas »<sup>28</sup>. L'accompagnement serait alors mouvant, de nature « protéiforme »<sup>29</sup>, obligeant les professionnels à investir des fonctions et des logiques plurielles.

Pour les jeunes interrogés, la question de l'accompagnement est intimement liée à la question de l'écoute :

« Ils étaient là, ils étaient à l'écoute » - « On peut dire qu'ils ont fait leur taff et même plus en fait ! Ils étaient vraiment à l'écoute, ils nous ont vraiment guidé et ont essayé de nous apprendre le plus de choses et ils ont réussi ».

Les jeunes évoquent régulièrement la prise en compte de leurs besoins et de leurs attentes :

« Elles nous ont dit dès le début qu'elles n'étaient pas là pour nous mettre en difficulté, que si on ne voulait pas monter sur scène, que si on ne se sentait pas à l'aise, ... on fera quelque chose en accord avec votre personnalité, pour combler tout ça ».

Dans certaines actions menées, l'accompagnement est ainsi passé avant tout par la valorisation du jeune, de ses compétences, capacités ou qualités :

« On a fait des ateliers en fait où on devait se chercher, par exemple quelles étaient nos qualités. »  
 « Ils m'ont félicité... ça m'a fait du bien aussi. »  
 « On nous redonnait confiance. »  
 « Ça m'a aidé à prendre confiance en moi. »

Cette valorisation génère incontestablement de la confiance et elle constitue probablement un préalable pour pouvoir, ensuite, aider les jeunes à se construire, à développer leurs capacités et ce, avant même d'être dans une logique d'action à proprement parler.



Accompagner relèverait bien alors d'un « processus d'évolution, un mouvement, un cheminement, et non [d'] un acte à poser »<sup>30</sup>.

« Cette valorisation génère incontestablement de la confiance et elle constitue probablement un préalable pour pouvoir, ensuite, aider les jeunes à se construire, à développer leurs capacités. »

<sup>28</sup> Verspieren P., « Face à celui qui meurt », Paris, Desclée de Brouwer, 1984.

<sup>29</sup> Op. Cit. Paul M. « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique ».

<sup>30</sup> Paul M., « L'accompagnement : un enjeu sociopolitique pour les territoires et les politiques éducatives ? », Cahiers de l'action, 2010, n° 30, pp. 25-33.

# Des valeurs ajoutées plus que des coûts évités

Au cours de la démarche évaluative, nous nous sommes accordés pour bien distinguer une logique purement comptable d'une logique économique. C'est bien cette seconde acception qui nous a intéressés : nous avons souhaité repérer, dans la façon dont les territoires se sont organisés, les éléments qui avèrent les plus-values des politiques intégrées de jeunesse : des temps évités pour les jeunes, des valeurs ajoutées émanant des coopérations et coordinations sur la pertinence des parcours de jeunes, des temps professionnels évités...

## PENSER « DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE » PLUS QUE « COMPTABILITÉ ANALYTIQUE »

Dans notre approche évaluative initiale – celle que nous avons imaginée avant même que le projet ne débute - il nous importait d'être en capacité de calculer les coûts évités par l'approche intégrée. Plusieurs niveaux d'évaluation étaient ici envisagés : les coûts évités en termes de temps salariés ; ceux évités en termes de temps pour les jeunes ; ceux, enfin, qui concernent les coûts des actions elles-mêmes. Au-delà d'une logique purement comptable, nous prônions une approche économique globale que nous souhaitons porter, alternant des regards ciblés sur des actions données et des approches plus larges centrées sur les partenariats et sur les jeux d'acteurs. Cette partie de l'évaluation est indéniablement celle qui a été la plus difficile à conduire, et ce, pour diverses raisons :

- Pour mesurer un différentiel financier, il est nécessaire de pouvoir identifier un point de départ. Or, les élus des trois territoires concernés par Jeunes en TTTans, interrogés dès la première année, en 2016, disaient leur incapacité à « chiffrer » la réalité de leur politique jeunesse, tant elle était disséminée dans les services, constat qui, par ailleurs, rendait d'emblée pertinente une approche plus transversale, plus intégrée.
- Rapidement, la notion de développement économique s'est imposée comme une notion pertinente pour analyser les transformations permises par Jeunes en TTTans, mais les représentations qui lui étaient associées se sont avérées aussi diverses que les interlocuteurs rencontrés dans ce champ.
- L'évaluation économique de Jeunes en TTTans ne peut pas relever d'une évaluation uniquement comptable. Les stratégies à l'œuvre et les actions proposées ont des retombées diverses, sur lesquelles il est possible de spéculer. Mais les effets d'une politique intégrée de jeunesse sont parfois des effets très indirects, impactant alors des acteurs non impliqués initialement.

## DES VALEURS AJOUTÉES EN TERMES DE DYNAMIQUE LOCALE

### Wilfried Beyeme et Laurence Davoust Lamour

Wilfried Beyeme, étudiant au Master 2, mention Économie Sociale et Solidaire de Rennes 2, a travaillé sur l'évaluation de la démarche JeTTT.

Laurence Davoust Lamour est docteure en sociologie et membre du LABERS (Laboratoire d'études et de recherche en sociologie - EA 3149). Spécialisée sur les questions de jeunesse et d'engagement. Responsable du Réseau SOCIOSCOPE et chargée de l'évaluation chemin faisant du projet. Elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe projet, le groupe recherche, les instances de gouvernance et les opérateurs et bénéficiaires des actions.

- Dans son déploiement, le projet Jeunes en TTTans a généré des richesses sociales, de l'attractivité locale, de l'utilité sociale... qu'il est intéressant d'exploiter pour voir en quoi elles viennent nourrir les volontés de développement économique des collectivités engagées.
- Dans les entretiens conduits, il convient de souligner que la notion de développement économique est abordée d'une manière souvent implicite. Sont alors évoquées prioritairement la vitalité et la



Les plus-values des politiques intégrées de jeunesse : des temps évités pour les jeunes, des valeurs ajoutées émanant des coopérations et coordinations sur la pertinence des parcours de jeunes, des temps professionnels évités...



Cette thématique a été travaillée par Wilfried Beyeme lors de l'évaluation JeTTT 2019 – 2020. Cette partie du dossier s'inspire très largement des écrits produits dans ce cadre, intitulé « La notion de développement économique : questionnement préalable et premiers éléments d'analyse ».

force des structures associatives en tant « qu'incubateur » de projets auprès des jeunes. Le développement économique, dans les propos des maîtres d'ouvrage de TTTrans, ne peut pas s'entendre sur une logique de production visible et immédiate. Il doit être mesurable sur du moyen ou long terme. Il ne se décline pas en « retombées économiques », au sens comptable du terme, mais davantage en rapport optimisé des habitants à leur propre territoire. « On est sur de l'humain, et le profit ne se définit pas à court terme ; mais plutôt à moyen et à long terme. Et donc ça prend du temps ».

Certains interlocuteurs n'hésitent pourtant pas à revendiquer clairement leur participation au développement économique de leur territoire, notamment lorsqu'ils évoquent l'insertion des jeunes et l'accompagnement de celles et ceux qu'ils estiment en grande difficulté :

« Sur l'aspect économique, de développement... sur les questions d'emploi des jeunes ou de facilité en termes de réseaux : c'est vrai que là, on commence à avoir un réseau en termes d'employeurs potentiels vers lesquels on peut orienter les jeunes plus facilement parce qu'on a pris contact avec eux. On les a identifiés... ».

La création et le maintien des réseaux contribuent à ce développement économique :

« On relève du secteur de l'économie sociale et solidaire. On génère quand même pas mal d'emplois. Il y a des heures de travail qui sont rémunérées, qui sont réinjectées dans l'économie locale... Pour moi, tout ça, ça ne fait qu'encourager le développement économique et ça le maintient. Oui on est un acteur du développement économique. Le développement économique c'est du développement global, en fait ».

Les acteurs rencontrés relèvent qu'ils contribuent au développement local par la valorisation des associations qui accompagnent les projets de jeunes. Les maîtres d'ouvrage estiment que les jeunes s'intéressent de plus en plus à leur territoire lorsqu'ils y sont investis ; ils créent des espaces qu'ils vont eux-mêmes investir et cela leur donne envie de rester.

« Le fait de mettre des assos en lien, de mettre des choses en place... Évidemment que ça participe du fait que des gens aient envie de s'investir localement donc d'habiter, donc d'utiliser l'espace... »



## DES VALEURS AJOUTÉES EN TERMES D'INTERCONNAISSANCE ET DE COORDINATION PARTAGÉE

Dès 2017, ce sont les plus-values de l'interconnaissance et de la coordination qui ont été particulièrement regardées dans le cadre de l'évaluation.

Jeunes en TTTrans réussit aujourd'hui à dépasser les conflits séculaires d'identité professionnelle, en réunissant, pour agir collectivement, une pluridisciplinarité d'acteurs.

Jeunes en TTTrans réussit aujourd'hui à dépasser les conflits séculaires d'identité professionnelle, en réunissant, pour agir collectivement, une pluridisciplinarité d'acteurs. Les modalités de travail sont, de ce point de vue, innovantes. Les filtres perceptifs des uns et des autres, induisant des représentations de jeunesse biaisées, semblent s'estomper. Indéniablement, lorsqu'elles fonctionnent harmonieusement, les coordinations locales partagées servent une logique politique intégrée.

Ces instances nouvelles sont positionnées sur les trois territoires, mais connaissent des réalités différenciées. Leur logique de construction explique partiellement ce fait. A Morlaix, le travail en réseau préexistait à la coordination partagée. De fait, les habitudes de travail en transversalité sont prises de longue date et la coordination partagée s'est rapidement imposée comme l'instance ad hoc pour accompagner JeTTT.

Sur le territoire de BpLC, a contrario, le collectif n'était pas construit au démarrage de Jeunes en TTTrans et il a fallu prendre du temps pour se connaître, se comprendre, se construire une culture et des perspectives communes... La « Coloc » apparaît, au bout de deux années de fonctionnement, une instance pertinente pour mieux répondre aux besoins des jeunes, mais ses membres sont vigilants à la rendre « solide » pour garantir sa pérennité. Sur le territoire lorientais, le terme même de coordination partagée n'est pas encore approprié, mais les rencontres entre maîtres d'ouvrage sont régulières. La pertinence de la coordination partagée pour conduire et/ou porter une politique de jeunesse globale dépend probablement du degré de partage de ses membres, leur conférant, de fait, des



capacités à agir et à décider collectivement. Si l'outil, en tant que tel, est incontestablement approprié pour davantage de transversalité politique et opérationnelle, il s'avère que *les engagements réels des uns et des autres en son sein, représentent les conditions sine qua non de sa pertinence.*<sup>31</sup>

## En guise de conclusion : ce que Jeunes a TTTrans a permis en termes d'innovation

Indéniablement, Jeunes en TTTrans démontre qu'il existe une nouvelle façon de travailler en transversalité. Dans notre approche évaluative, c'est la démarche pour cheminer vers ces politiques intégrées de jeunesse, globales et transversales, que nous avons souhaité observer : des modalités de formation collective, des capacités à activer des institutions de façon coordonnée, des coordinations locales partagées, des tentatives d'harmoniser les dispositifs existants, des volontés de permettre la participation et surtout des espaces de pouvoir et de décisions partagés... Sur les trois territoires de JeTTT, il existe aujourd'hui des instances formées ou en cours de formation, qui relèvent bien du partage de décisions ou de priorisations... et si les professionnels ont réussi à prendre des décisions collectives, alors même qu'ils étaient animés par une pluridisciplinarité qui les séparait initialement, les politiques devront alors être aussi en capacité d'œuvrer de façon transversale plutôt que dans des commissions cloisonnées dans chacun des secteurs...<sup>32</sup>

Modalités nouvelles de prises de décisions certes, et peut-être aussi réflexions nouvelles sur les modalités de transmission : nous retrouvons beaucoup d'éléments attestant de ces transformations dans les propos recueillis au fil de ces années d'évaluation. L'innovation, clairement attendue dans le cahier des charges initial du PIA Jeunesse, vient du fait que, sur les territoires concernés par JeTTT, ces modalités étaient jusqu'alors inexistantes.

Autre innovation très visible : celle qui touche aux postures professionnelles : l'idée a toujours été d'accueillir des jeunes et cette idée-là n'est pas remise en cause, mais des mobilités professionnelles nouvelles voient le jour, là où les maillages territoriaux se sont mis en œuvre. Peut-être n'est-ce pas dans l'action à proprement parler que l'innovation est la plus visible, mais dans la mobilité, dans la pratique des professionnels pour venir à la rencontre avec les jeunes, nous observons des évolutions fortes. Aller rencontrer les populations là où elles vivent, là où elles agissent, y compris en acceptant de se mettre en déséquilibre par rapport à ses habitudes professionnelles, peut-être également en déséquilibre par rapport à des cadres législatifs et encore plus par rapport à des populations habituellement plus captives, plus circonscrites, c'est aussi sans aucun doute une innovation essentielle.

### L'EXPÉRIMENTATION POURTANT CONNAIT AUSSI SES LIMITES...

La première limite est sans doute de l'ordre de la lisibilité et la visibilité de JeTTT et peut-être est-ce le cas à chaque fois que l'on expérimente. Effectivement, faire du nouveau, faire du neuf, de la discontinuité dans les modes d'action traditionnels, c'est prendre le risque d'être moins lisible de l'extérieur, parce que les croisements sont beaucoup plus fréquents, le maillage territorial est plus opérationnel et de fait, c'est beaucoup plus difficile de remettre les acteurs et les jeunes dans « la bonne case » ! En l'occurrence, l'innovation dans le cadre de JeTTT évite de catégoriser les gens, les jeunes, les acteurs, les disciplines et elle vise à extraire tout le monde de ces cases-là. Pour autant, la lisibilité de

<sup>31</sup> Ce point est particulièrement travaillé dans un travail évaluatif spécifique, réalisé dans le cadre du Master 2 ENJEU de l'EHESP : « Évaluation de la coordination partagée sur le territoire de Morlaix Communauté », de Laurine Armingeat, Marie-Aurélien Belle, Justine Boiral, Nathalie Bouhaddi-Liger, Pauline Cohergne, Eloi Cordier, Johana Medevielle, Chloé Paugam. Ces travaux sont également repris dans un article paru en juin 2019 dans Les cahiers de l'action de l'INJEP : « La coordination partagée : une modalité innovante au service de politiques jeunesse intégrées et globales » Le Roux S. / Davoust L. & al.

<sup>32</sup> 3<sup>èmes</sup> Journées d'étude « L'innovation sociale peut-elle être un moteur de transformation des politiques de jeunesse ? » 4 et 5 octobre 2018 – Intervention Laurence Davoust Lamour Pourquoi interroger l'innovation sociale dans JeTTT ? – p. 7-10.

“  
Sur les trois territoires de JeTTT,  
il existe aujourd'hui des instances  
formées ou en cours de formation, qui  
relèvent bien du partage de décisions  
ou de priorisations.

”

“  
Peut-être n'est-ce pas dans  
l'action à proprement parler que  
l'innovation est la plus visible, mais  
dans la mobilité, dans la pratique  
des professionnels pour venir à la  
rencontre avec les jeunes.

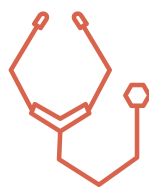
”

l'action publique est plus compliquée : on a parfois le sentiment de croisements, voire de superpositions et cela demande un travail supplémentaire à tous les acteurs pour d'essayer de rendre l'action intelligible.

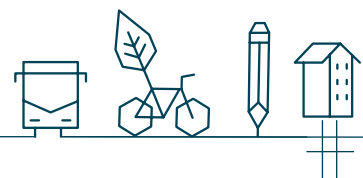
La deuxième limite serait de tenter l'expérimentation au sein même d'un vieux modèle : le paradoxe d'expérimenter dans un cadre qui n'a pas encore bougé. Dans la démarche évaluative, nous nous rendons bien compte de cet obstacle : les habitudes sont tenaces, les mentalités aussi, l'institution en tant que telle est là pour instituer... Par définition, c'est son rôle premier. Or, pour juger, évaluer, accepter, tolérer l'expérimentation et l'innovation, les clés de lecture ne doivent plus être les mêmes. Aujourd'hui, nous sommes un peu au milieu du gué : les expérimentations sont lancées, initiées et, pour autant, il faut accepter de faire un pas de côté pour aller les regarder, peut être réinventer des façons d'évaluer, en tous cas ne plus se soumettre à des indicateurs et des critères d'évaluation qui viseraient à regarder les choses dans leur cohérence, au prisme d'un modèle ancien, le modèle de politiques plus contractuelles, le modèle de l'appel d'offre, le modèle du catalogue de formations, le modèle du pré-carré de chacun des acteurs, etc. A titre d'exemple, le besoin de transformer les cadres législatifs est clairement apparu dans les pratiques « d'aller vers », prônées par les professionnels.

## L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES... FACE AUX CADRES RÉGLEMENTAIRES...

Jeunes en TTrans s'est lancé dans une démarche résolument innovante. Il ne s'agit aucunement de faire table rase du passé, mais bien de s'autoriser à penser différemment certaines modalités de travail, de réponses, d'accompagnement. L'innovation (du latin in, « dans » et novare, « rendre nouveau, renouveler, refaire, restaurer, transformer, changer ») est un concept complexe qui autorise à expérimenter, à transformer... mais qui oblige également à penser la transformation des cadres - législatifs, institutionnels, culturels, politiques... L'évaluation montre clairement des modalités nouvelles d'accompagnement de jeunesse : des rencontres dans les espaces publics appropriés par les jeunes, des suivis collectifs, des lieux non encadrés mis à disposition... La définition même de l'innovation est respectée : les professionnels « rendent nouveaux » des objets divers de politique jeunesse. Mais l'expérimentation ne peut faire l'économie de la mise en déséquilibre : aller vers les jeunes sur l'espace public, c'est s'interroger sur la responsabilité du professionnel lorsqu'il est en présence d'un groupe important constitué avant son arrivée ; mettre à disposition des lieux de pratiques non encadrés, c'est accepter de fonctionner avec un cadre non spécifique aux jeunes d'un territoire ; faire le choix d'accompagner collectivement des jeunes, dans des démarches d'insertion professionnelle, c'est sortir d'une lecture coutumière des dispositifs d'insertion... Autant d'exemples empruntés aux actions Jeunes en TTrans, qui montrent les paradoxes mis en évidence à ce jour, sur le terrain. Pour que la démarche soit cohérente et pour que la transformation escomptée soit réelle, il importe aujourd'hui de mener un travail approfondi avec les institutions, sur la nécessaire réadaptation des cadres, qui devront, bien évidemment être eux-mêmes évalués à terme.



Pour que la démarche soit cohérente et pour que la transformation escomptée soit réelle, il importe aujourd'hui de mener un travail approfondi avec les institutions, sur la nécessaire réadaptation des cadres.



# POSTFACE

## OBSERVER LE CHANGEMENT DANS L'ACTION PUBLIQUE VISANT LE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES DE JEUNESSE INTÉGRÉES DANS TROIS TERRITOIRES BRETONS : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

**François Bissege**

Ingénieur de recherche à l'École des Hautes Études en Santé Publique et rattaché au laboratoire ARENES (UMR 6051). Il contribue aux travaux de recherche du projet Jeunes en TTTrans.

En 2015, la Chaire de recherche sur la jeunesse de l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) et trois collectivités territoriales de proximité bretonnes ont soumis un projet de recherche-action intitulé « Jeunes en TTTrans - Transversalité, Transitions, Transformations » au Commissariat Général à l'Investissement. Elles répondaient ainsi à l'appel à projet qu'avait lancé cette instance gouvernementale en vue de la formalisation de « projets innovants en faveur de la jeunesse ». Démarrée en 2016, et ce, pour une durée de cinq ans, cette recherche-action s'est attachée à développer des politiques locales de jeunesse intégrées, c'est-à-dire à la fois intersectorielles et en intercession territoriale afin de produire, entre autres, un changement dans l'action publique en faveur de la jeunesse. Les trois territoires bretons qui ont servi d'ancrage à cette recherche-action sont les suivants : 1) deux quartiers de la ville de Lorient inscrits dans la « Politique de la ville » (Kervénanec et Bois-du-Château) ; 2) Morlaix Communauté ; 3) Bretagne Porte de Loire Communauté (BPLC). Chacun de ces territoires a élaboré un plan d'actions à partir des enjeux issus des diagnostics territoriaux<sup>1</sup>. La mise en œuvre de ces plans d'actions a été assurée par deux catégories d'acteurs collectifs locaux communément appelés « maîtres d'ouvrage » : les collectivités territoriales et les structures associatives.

Le questionnement de ce texte porte sur la manière dont les acteurs locaux perçoivent et conçoivent le changement dans l'action publique, au cours et à l'issue de ces cinq années. Dans l'analyse des politiques publiques, la définition du changement consiste essentiellement à caractériser ce qui change au sein d'une politique, c'est-à-dire à identifier les dimensions du changement<sup>2</sup>. Dans le cadre de cet article, nous avons choisi d'explorer la conception du changement dans les politiques locales en faveur de la jeunesse du point de vue des maîtres d'ouvrage, afin de mieux cerner ce qui a changé en termes d'action publique, notamment depuis que leurs territoires se sont engagés à mettre en place des actions visant le développement de politiques de jeunesse intégrées. Que peut-on comprendre de la conception du changement dans les politiques publiques de jeunesse à partir des témoignages livrés ? Quels sont les paramètres qu'utilisent les maîtres d'ouvrage pour cerner ce qui change ?

«  
Quels sont les paramètres  
qu'utilisent les maîtres  
d'ouvrage pour cerner  
ce qui change ?

### MÉTHODOLOGIE : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE ET ANALYSE DES DONNÉES

Pour tenter de répondre à ce questionnement, l'analyse s'est ancrée sur les relevés d'activités trimestriels des maîtres d'ouvrage. Ces relevés constituent une demande de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) qui, en tant que principal financeur de la recherche-action, a souhaité que l'équipe en charge de la mise en œuvre du projet lui rende régulièrement compte des opérations réalisées et des dépenses associées à celles-ci. Au-delà de leur rôle de tableau de bord, ces relevés d'activités trimestriels ont aussi été pensés de manière à collecter des données susceptibles de nourrir l'évaluation de la démarche ainsi que la compréhension des processus à l'œuvre.

<sup>1</sup> Loncle et al., « Diagnostic Comparé. Les jeunes et les politiques locales de jeunesse des territoires de Morlaix communauté, de la Communauté de communes de Moyenne-Vilaine-et-Semnon (CCMVS) et des quartiers de Kervénanec et de Bois-du-Château à Lorient », École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP), Département des Sciences Humaines, Chaire de recherche sur la Jeunesse, 2016, 36 p.

<sup>2</sup> Hoeffler, C., Ledou, C., Prat, P., « Changement », in Boussaguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. (2018) (dir.), Dictionnaire des politiques publiques, 2018, 4<sup>e</sup> édition. ; et Hassenteufel, P., « Sociologie politique : l'action publique », Armand Colin, 2011.

Cette étude porte sur 11 relevés d'activités trimestriels produits entre 2017 et 2019. Ces relevés comportent différentes rubriques : actions en cours, modes de participation des jeunes, nouveaux publics, nouveaux partenaires, transformations des pratiques des acteurs, transformations de l'action publique, transformations en termes de production des connaissances, difficultés rencontrées et modifications apportées. Notre attention s'est portée sur la rubrique dédiée aux transformations de l'action publique (sujet de notre étude) tout en étant conscient que toutes ces rubriques sont interdépendantes. La rubrique examinée a été renseignée par 14 maîtres d'ouvrage les deux premières années (2017 et 2018) et par 16 maîtres d'ouvrage lors de la dernière année. En 2019 justement, la ville de Lorient a enregistré deux nouveaux maîtres d'ouvrage (passant de cinq à sept maîtres d'ouvrage). Tout le contraire des territoires de Bretagne Loire Communauté et de Morlaix Communauté où le nombre de maîtres d'ouvrage est resté stable durant toute la période d'étude, soit respectivement trois et six maîtres d'ouvrage.

Notre but est de faire ressortir les éléments qui permettent aux maîtres d'ouvrage de parler de changement dans l'action publique en faveur de la jeunesse.

L'analyse des données a commencé par leur extraction dans la base de données de l'équipe projet. Puis, nous avons procédé à une analyse par niveaux. Le premier a servi à repérer dans chacun des 11 relevés d'activité toutes les actions en cours, en prenant soin d'isoler celles qui mentionnent des transformations en termes d'action publique. Le deuxième a permis de débusquer ce que les maîtres d'ouvrage valorisent dans leur conception du changement en termes d'action publique. Le troisième niveau s'est attaché à cerner si les maîtres d'ouvrage apportent ou pas des explications à ce qu'ils considèrent comme changement dans l'action publique en faveur de la jeunesse. Le quatrième fait la synthèse des trois premiers. Notre but est de faire ressortir les éléments qui permettent aux maîtres d'ouvrage de parler de changement dans l'action publique en faveur de la jeunesse.

## UNE CONCEPTION DU CHANGEMENT DANS L'ACTION PUBLIQUE

### EN FAVEUR DE LA JEUNESSE QUI VARIE SELON LE TYPE

### DE MAÎTRES D'OUVRAGE ET SELON LE TYPE D'ACTIONS DÉVELOPPÉES

La lecture attentive des relevés d'activités trimestriels montre que, quel que soit le territoire étudié, la conception qu'ont les maîtres d'ouvrage du changement dans l'action publique dépend, à la fois, du type de maîtres d'ouvrage et de l'enjeu qui soutient l'action que ces derniers portent.

Chez les maîtres d'ouvrage dits « collectivités territoriales », les actions visent principalement à consolider et à coordonner les réseaux d'acteurs de manière à mettre en cohérence et à simplifier les procédures.

Chez les maîtres d'ouvrage dits « collectivités territoriales », les actions visent principalement à consolider et à coordonner les réseaux d'acteurs de manière à mettre en cohérence et à simplifier les procédures. À Morlaix Communauté où l'enjeu est d'assurer la coordination locale partagée, on retrouve une conception du changement dans l'action publique à l'intérieur de laquelle les éléments suivants sont valorisés : la volonté politique de mettre les politiques de jeunesse, la convention entre la ville de Morlaix et Morlaix Communauté concernant la mise en place d'une bourse financière pour soutenir les actions que les associations développent en faveur de la jeunesse, ou encore l'organisation par le Conseil Départemental d'une journée sur la transférabilité de l'expérimentation Jeunes en TTrans, à l'échelle départementale.

Du côté de la Ville de Lorient, où l'enjeu consiste à assurer la mobilisation du droit commun et l'implication des jeunes dans la mise en œuvre et l'évaluation du projet, on retrouve une conception du changement dans l'action publique qui met en avant de nombreux éléments : la définition d'outils partagés pour améliorer l'interconnaissance entre les partenaires, la mise en place d'un groupe interinstitutionnel sur les questions de jeunesse, la participation des responsables institutionnels à des temps d'échanges, le recrutement conjoint - par la Ville et un centre social local - d'un chargé de mission responsable des questions de jeunesse ainsi que du projet d'élaboration d'un Contrat Local de Jeunesse avec mise en œuvre dès 2021 entre les services de l'État (Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations), la Région de Bretagne, la Ville et les autres maîtres d'ouvrage locaux.

Du côté de BPLC où l'enjeu principal consiste à construire et à animer un réseau d'acteurs sur les questions de la jeunesse, on retrouve une conception du changement dans l'action publique à l'intérieur de laquelle les éléments suivants sont valorisés : l'affirmation d'une coordination locale de jeunesse dotée d'une identité et des objectifs propres, la transformation du marché public relatif à l'animation jeunesse (passage d'une logique d'animation sur un local à une logique d'accompagnement des publics dans un territoire), le renforcement des liens entre la collectivité et différents acteurs institutionnels (services de l'État, en particulier la Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations ; la CAF dans le cadre de la Convention territoriale globale, le Département, les Communautés de communes voisines) et associatifs. Le renforcement de BPLC en tant que chef de file des questions de jeunesse,

le projet de création d'une Maison Jeunesse de Services, le portage collectif du projet jeunesse et l'émergence de nouveaux acteurs (le Réseau Jeunes Majeurs, par exemple) sont également mis en avant pour rendre compte du changement, en termes d'action publique.

Contrairement à la première catégorie, les maîtres d'ouvrage dits « structures associatives » et leurs actions visent essentiellement à développer deux éléments : 1) l'autonomie et l'émancipation des jeunes par l'accompagnement et la valorisation de leurs engagements à la vie sociale ; 2) un accompagnement global s'appuyant sur les motivations et les parcours des jeunes.

Dans ce contexte, un même maître d'ouvrage peut porter plusieurs actions. Toutefois, sa conception du changement va être différente d'une action à une autre. Ce maître d'ouvrage de BPLC, par exemple, porte deux actions, toutes deux axées sur l'animation du territoire : le développement des événements et la création d'une application numérique. Dans le premier cas, on retrouve une conception du changement dans l'action publique à l'intérieur de laquelle trois éléments sont valorisés. En premier lieu, le fait que les jeunes prennent de plus en plus d'autonomie dans les loisirs et qu'ils proposent des actions à un collectif de jeunes plus large que le groupe initial. En second lieu, le rapprochement des jeunes avec les acteurs institutionnels locaux que sont l'animation jeunesse et la médiathèque. Enfin, l'intérêt des élus qui deviennent des interlocuteurs privilégiés des jeunes. Dans la seconde action - la création d'une application numérique - on retrouve une conception du changement, en termes d'action publique, qui met en avant le fait que les mairies ont relayé un questionnaire recensant les besoins des jeunes pour l'application numérique, l'implication des élus dans le projet ainsi que la multiplication de collectifs de jeunes exprimant des demandes de plus en plus variées.

Prenons cet autre maître d'ouvrage qui officie à Morlaix Communauté. Lui aussi porte deux actions. La première consiste à développer de nouvelles pratiques en matière d'animation jeunesse. La seconde action a pour but d'aller à la rencontre de 80 % des jeunes du bassin de vie local. Dans la première action, on retrouve une conception du changement dans l'action publique qui valorise, entre autres, l'implication et la mobilisation, l'intégration des jeunes les plus à la marge, la visibilité des jeunes dans l'espace public et la formation de bandes de jeunes. Dans la seconde action - aller à la rencontre de 80 % des jeunes du bassin de vie - on retrouve une conception du changement dans l'action publique à l'intérieur de laquelle les éléments suivants sont valorisés : la constitution d'un groupe de jeunes pour monter un projet dans lequel les différentes étapes d'autofinancement sont affichées, le fait que les jeunes se font financer leur projet en contrepartie des services rendus à la mairie, la formation d'un groupe de parents pour discuter ensemble de l'éducation de leurs enfants ou encore le fait qu'un groupe de jeunes se permette d'inviter la mairie à une réunion, afin de réhabiliter la pratique du skate parc.

L'exemple de ce maître d'ouvrage lorientais illustre également bien le lien étroit entre la conception du changement dans l'action publique et le type d'actions qui est mis en œuvre. Dans une première action - qui consiste à former les professionnels de la jeunesse - le changement relevé et valorisé est l'organisation d'une journée de formation et de réflexion sur le déterminisme social. Dans une autre action consacrée à la sensibilisation des jeunes au déterminisme social, on retrouve une conception du changement en termes d'action publique qui met en avant les éléments suivants : la mise en débat des questions de discrimination et de racisme avec un public pluriel, la capacité des jeunes à porter et à mener un projet, ainsi que la valorisation des actions portées par des jeunes. Dans une autre action encore - celle-là centrée sur l'accès des jeunes mamans aux offres de services socioculturels - laisse apparaître une conception du changement où sont valorisés le fait d'avoir réuni un groupe interdisciplinaire autour d'une thématique intitulée « garder les enfants pour faciliter l'accès des jeunes femmes aux loisirs », la définition d'une démarche commune visant à recueillir l'avis des jeunes filles sur les activités des structures socioculturelles, ainsi que l'expérimentation des animations en faveur des enfants gardés.

## UN FATRAS D'ÉLÉMENTS SANS LIENS APPARENTS

L'étude des relevés d'activités trimestriels des maîtres d'ouvrage sur une période de trois ans limite sa portée. Nous ne pouvons donc pas prétendre à l'exhaustivité ni généraliser nos résultats. L'absence de certains maîtres d'ouvrage dans les exemples cités ne doit pas être interprétée comme leur absence dans les relevés d'activité trimestriels. Notre but est surtout de mettre en évidence les éléments (même incomplets) que valorisent les maîtres d'ouvrage dans leurs relevés d'activité trimestriels, pour rendre compte des transformations produites par leurs actions en termes d'action publique.

Après tout, le changement en matière d'action publique tel que le conçoivent les maîtres d'ouvrage renvoie à un ensemble hétérogène comportant des volontés politiques, l'organisation des temps d'échanges, l'émergence de nouveaux acteurs, le renforcement de certains acteurs, la reconnaissance des jeunes, l'implication et la mobilisation des jeunes, la création et l'adaptation des instruments, le renforcement des





Ce silence évoque deux choses : soit ces maîtres d'ouvrage n'ont pas repéré d'indices du changement, et par conséquent ne savent pas quoi en dire, soit ils ne sont pas dotés d'outils leur permettant d'observer où se produit le changement.



liens entre acteurs, la mise en débat de certains sujets, le renouvellement de l'animation jeunesse, la mise en place de partenariat, la signature des conventions, la construction de documents cadres, les projets de création de dispositifs ; bref tout un fatras d'éléments sans liens mais qui, en les examinant de près, évoquent des acteurs, des instruments d'action publique, des cadres d'interactions et les objectifs des politiques de jeunesse.

Par ailleurs, les relevés d'activité trimestriels analysés montrent que certains maîtres d'ouvrage, bien que portant des actions, n'ont pas mentionné de changement en termes d'action publique. Ce silence évoque deux choses : soit ces maîtres d'ouvrage n'ont pas repéré d'indices du changement, et par conséquent ne savent pas quoi en dire, soit ils ne sont pas dotés d'outils leur permettant d'observer où se produit le changement.

## QUATRE DIMENSIONS À CONSIDÉRER POUR OBSERVER OÙ SE PRODUIT LE CHANGEMENT EN TERMES D'ACTION PUBLIQUE

Du fait de la difficulté de la part de certains maîtres d'ouvrage à identifier ce qui change et pour permettre à ceux qui ont amorcé cette opération d'affiner leur regard, nous proposons dans cette partie une grille d'analyse susceptible de les aider à cerner où se produisent les changements actuels et à venir. Cette grille s'inscrit dans une perspective de sociologie politique de l'action publique. Elle a été élaborée par le sociologue Patrick Hassenteufel<sup>3</sup> qui conseille de considérer quatre dimensions interdépendantes pour appréhender le changement dans l'action publique : les instruments, les acteurs, le cadre d'interaction et l'orientation de la politique publique.

### Les instruments

La première dimension concorde avec la mise en œuvre et correspond à un changement dans le mode d'utilisation des instruments d'action publique existants ou dans la création de nouveaux instruments. Les instruments constituent un traceur de changement. Les auteurs Lascoumes et Le Galès définissent un instrument d'action publique comme « un dispositif à fois technique et social qui organise les rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur »<sup>4</sup>. Les instruments sont aussi des institutions sociologiques : ils déterminent en partie la manière dont les acteurs vont se comporter ; ils créent des incertitudes sur les effets de rapports de force ; ils vont conduire à privilégier certains acteurs et intérêts et à en écarter d'autres ; ils contraignent des acteurs et leur offrent des possibilités ; ils véhiculent une certaine représentation des problèmes<sup>5</sup>. La littérature sur le sujet dresse un catalogue minimal de ces instruments en tenant compte des types de rapport politique qu'ils organisent et des types de légitimité sur lesquels ils reposent : législatif et réglementaire, économique et fiscal, conventionnel et incitatif, informatif et communicationnel.

En s'appuyant sur ces modèles d'instruments, les maîtres d'ouvrage et tous ceux qui s'intéressent à la question du changement dans l'action publique pourraient ainsi apprécier si des instruments existants ont été utilisés à la lumière de la mise place de la recherche-action JeTTT visant le développement de politiques de jeunesse intégrées ou si ceux-ci ont été adaptés à ce nouveau contexte. Ils pourront aussi regarder si le déploiement de cette recherche-action a favorisé la création de nouveaux instruments de politique publique.

### Les acteurs

La deuxième dimension correspond à un changement au niveau des acteurs. Elle rime avec le niveau politique de l'action publique et tout particulièrement les rapports de pouvoir. Les acteurs sont caractérisés par des capacités spécifiques, des perceptions spécifiques et des préférences spécifiques<sup>6</sup>. Dans le cadre de l'action publique, les acteurs disposent de ressources qui déterminent leur capacité d'action ; des systèmes de représentation auxquels ils adhèrent et qui correspondent à leur perception et leur interprétation de la réalité sur laquelle ils veulent agir et qui orientent leurs stratégies ; et des intérêts poursuivis qui définissent leurs préférences et les finalités de leurs actions. Par ailleurs, le terme « acteur » englobe tout autant des individus que des groupes : l'acteur pouvant être soit individuel soit collectif.

<sup>3</sup> Op. cit. Hassenteufel P.

<sup>4</sup> Lascoumes, Pierre, et Patrick Le Galès. « Gouverner par les instruments ». Presses de Sciences Po, 2004, p.12-13

<sup>5</sup> Lascoumes, P ; Le Galès, P, « Instrument », in Boussaquet, L. ; Jacquot, S. ; Ravinet, P., 2014, Dictionnaire des politiques publiques, 4<sup>e</sup> édition, Les Presses de Sciences Po, p. 331.

<sup>6</sup> Scharpf, F., « Games Real Actors Play. Actor-centered Institutionalism and Policy Research », 1997, Boulder, Westview Pres.



Les instruments déterminent en partie la manière dont les acteurs vont se comporter ; ils créent des incertitudes sur les effets de rapports de force ; ils vont conduire à privilégier certains acteurs et intérêts et à en écarter d'autres ; ils contraignent des acteurs et leur offrent des possibilités ; ils véhiculent une certaine représentation des problèmes.<sup>5</sup>



Le changement au niveau des acteurs peut prendre quatre déclinaisons principales : l'émergence d'un nouvel acteur, l'affaiblissement d'un acteur, le renforcement d'un acteur et la disparition d'un acteur. Dans cette perspective, les maîtres d'ouvrage et tous ceux qui s'intéressent au changement dans l'action publique pourront vérifier si la mise en place de la recherche-action JeTTT contient la reconnaissance de nouveaux acteurs, si elle a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs, si elle a ajouté ou au contraire soustrait des ressources à un acteur et si elle a marginalisé un acteur en lui retirant toute reconnaissance publique.

### Les cadres d'interaction

La troisième dimension à considérer se rapporte à un changement au niveau des cadres d'interaction, c'est-à-dire des règles qui régissent les interactions entre les acteurs. Dans cette perspective, l'observation du changement consiste à mieux identifier les règles du jeu et les procédures qui encadrent les interactions des acteurs impliqués dans la recherche-action JeTTT. Il s'agit ici de vérifier si ces interactions s'inscrivent, par exemple, dans le cadre de contrats partenariats ou si celles-ci font l'objet d'un pilotage à distance : quels sont les modes de mise en cohérence de l'action publique déployés dans le cadre de la mise en place de JeTTT ?

### L'orientation de la politique publique

La quatrième dimension, enfin, se recoupe avec le niveau cognitif de l'action publique et correspond à un changement au niveau de l'orientation de la politique publique, c'est-à-dire ses objectifs mais aussi le système de représentations qui sous-entend ces objectifs. Dans cette perspective, le changement dans l'action publique peut être appréhendé en regardant si les objectifs poursuivis avant la mise en place de JeTTT et ceux poursuivis après JeTTT sont les mêmes.

La grille d'analyse ci-dessus peut être considérée comme une ressource en situation. Les maîtres d'ouvrage et tous les acteurs locaux qui s'intéressent au changement dans l'action publique peuvent s'en servir de manière à mieux cerner ce qui change précisément dans une politique publique. De ce point de vue, la grille d'analyse proposée est un vrai repère : elle peut guider les acteurs concernés pour savoir où est-ce qu'ils en sont de leur évaluation du changement, quelles sont les dimensions à affiner et quelles sont celles qui restent à explorer.

## CONCLUSION

Que conclure ? D'abord que le changement dans l'action publique visant le développement de politiques locales de jeunesse, tel que le conçoivent les maîtres d'ouvrage, est étroitement lié au type de maîtres d'ouvrage et aux enjeux qui soutiennent les actions que ces derniers portent.

L'analyse des relevés d'activité trimestriels des maîtres d'ouvrage indique que ces derniers valorisent certains éléments dans leur conception du changement dans l'action publique. Ces éléments constituent un ensemble hétérogène et parfois sans liens. Nous avons proposé une grille d'analyse pour permettre à ces maîtres d'ouvrage non seulement de mieux organiser les éléments mis en valeur, mais aussi pour mieux cerner où se produisent les changements et ce qui change précisément dans les politiques locales en faveur de la jeunesse. Cette grille d'analyse comporte quatre dimensions : les instruments, les acteurs, le cadre d'interaction et l'orientation de la politique locale de jeunesse.

## JEUNES EN TTRANS - DANS LA PERSPECTIVE DES POLITIQUES ET DES EXPÉRIENCES EUROPÉENNES

### Lasse Siruala

Lasse Siruala est ancien directeur des services à la jeunesse de la ville d'Helsinki (Finlande) et ancien directeur de la jeunesse au Conseil de l'Europe. Il est membre du comité scientifique de Jeunes en TTrans.

L'objectif de Jeunes en TTrans et du projet national PIA était d'améliorer la coopération entre les acteurs, afin de fournir de meilleurs services aux jeunes<sup>7</sup>. La tâche de cet article est de replacer la riche collection

<sup>7</sup> Florence Abadie (Coord.), (2019), «Integrated youth policies: a renewed public action?» Les Cahiers de l'action, no 54, INJEP, p. 11.



Il s'agit ici de vérifier si ces interactions s'inscrivent, par exemple, dans le cadre de contrats partenariats ou si celles-ci font l'objet d'un pilotage à distance.



De ce point de vue, la grille d'analyse proposée est un vrai repère : elle peut guider les acteurs concernés pour savoir où est-ce qu'ils en sont de leur évaluation du changement, quelles sont les dimensions à affiner et quelles sont celles qui restent à explorer.



Texte original en langue anglaise intitulé «Youth in TTrans - in the perspective of European policies and experiences», traduit de l'anglais par Valérie Hamdi et Laurence Gravel, via le logiciel DEEPL. Pour lire la version originale, consulter le dossier «ressources» du site [www.jett.org](http://www.jett.org).

de projets dans un contexte européen. Cependant, « le travail européen de jeunesse est un phénomène diversifié qui varie au sein des pays, entre les pays et à travers l'Europe »<sup>8</sup>. En fait, le travail sur le thème de la jeunesse doit refléter la diversité des conditions dans lesquelles il est réalisé. Ainsi, il est plus important pour JeTTT de refléter ses conditions en France, et en Bretagne, que d'être similaire au «travail européen sur la jeunesse» tel que décrit dans les stratégies européennes de jeunesse, par exemple.

### SIMILITUDES

Les similitudes sont notables. Les trois principaux thèmes des projets Jeunes en TTTrans sont (1) *la mise en réseau des acteurs travaillant pour les jeunes*, (2) *la promotion de l'émancipation des jeunes* et (3) *le soutien des jeunes à l'expression*<sup>9</sup>. Il s'agit également d'objectifs clés de l'Union Européenne (UE) et du Conseil de l'Europe en matière de travail et de politique de la jeunesse<sup>10</sup>. En outre, l'accent européen sur l'accès des jeunes aux droits et aux services, et sur la construction de sociétés inclusives est bien reflété dans les actions de JeTTT. En outre, la stratégie 2030 du Conseil de l'Europe et la résolution de la présidence allemande de l'UE sur la jeunesse mettent également en avant « une réflexion continue sur les méthodes et l'innovation dans les pratiques ». L'innovation, l'expérimentation et la recherche de nouveaux paradigmes sont également explicites dans les différents projets du PIA<sup>11</sup>.

### DIFFÉRENCES

Une spécificité de l'UE et du Conseil de l'Europe est la prééminence des organisations de jeunesse, c'est-à-dire des organisations dirigées par des jeunes. Elles ont fait pression de manière efficace en faveur de la jeunesse, pour défendre leur place en tant que représentants de la jeunesse et du travail de jeunesse pour elle-même. Malgré leurs réalisations incontestables, des effets secondaires limitants ont été observés. Tout d'abord, la place prépondérante des organisations de jeunesse a effectivement détourné notre regard d'autres types de travail sur la jeunesse, comme celui des municipalités, des organisations d'adultes, des mouvements de jeunesse et des groupes non organisés. Deuxièmement, les organisations de jeunesse se sont essentiellement structurées sur des formes de représentativité classique en termes de participation, se présentant comme la voix des jeunes - par exemple via les parlements et les conseils de jeunesse ce qui a retardé le développement d'autres types d'organisations de jeunesse et conduit à l'exclusion d'une grande partie de la population de jeunes. En outre, les organisations de jeunesse suggèrent que les politiques intégrées de la jeunesse ne sont efficaces que si un représentant des jeunes (ou une organisation de jeunesse) participe au processus, ce qui minimise d'autres facteurs, tels que la capacité des décideurs à dialoguer ; la capacité à organiser des collaborations, la mise en place de formation et de soutien à la réflexion et à l'action intersectorielle ; le développement de divers modes de participation des jeunes et l'importance de l'évaluation.

En raison du rôle relativement effacé des organisations de jeunesse en France, le PIA et JeTTT ont pu éviter ces éléments de stagnation. Les projets issus de JeTTT ont produit des approches nouvelles et pertinentes de la politique intersectorielle de la jeunesse, non seulement dans une perspective française mais aussi européenne. Le déploiement de Jeunes en TTTrans est déjà visible via la diversité et le nombre vraiment impressionnants des partenaires des projets.

La stratégie européenne pour la jeunesse 2019-2027, telle qu'adoptée par le Conseil des ministres, s'appuie principalement sur des approches, des méthodes et des structures existantes, tandis que les projets français se concentrent sur l'expérimentation, l'innovation et le développement de nouvelles méthodes. JeTTT met l'accent sur la formation, la réflexion et l'apprentissage, en favorisant les collisions d'idées, de pratiques, d'attitudes, d'approches et de compétences<sup>12</sup>. Les projets français, contrairement à la plupart des pratiques européennes, utilisent systématiquement la recherche-action pour créer un questionnement et un dialogue entre les partenaires du projet<sup>13</sup>.

Les projets issus de JeTTT ont produit des approches nouvelles et pertinentes de la politique intersectorielle de la jeunesse, non seulement dans une perspective française mais aussi européenne.

<sup>8</sup> Ord, J. et al. (2018) «The Impact of Youth Work in Europe: A Study of Five European Countries», Humak University of Applied Sciences Publications, no. 56, Helsinki, p. 226.

<sup>9</sup> Pour plus de détails, consulter : <https://jett.org/actions/>.

<sup>10</sup> Conseil de l'Europe (2020), « New youth sector strategy 2030 : strengthening democracy through youth engagement », <https://www.coe.int/en/web/portal/-/new-youth-sector-strategy-2030-strengthening-democracy-through-youth-engagem-1> (page consultée le 12 September 2020).

<sup>11</sup> Pour plus de détails sur ces trois dimensions, consulter les trois articles suivants, parus en 2019 dans le no. 54 des Cahiers de l'Action de l'INJEP, intitulé «Integrated youth policies: a renewed public action ? » et coordonné par Florence Labadie : 1) Miralles, J-F (2019) «The Y-Nove project in the Grenoble area: a shared governance with young people ». 2) Hamon, G. et al. (2019) « La jeunesse: un levier de transformation pour les territoires ruraux en Ardèche ? » 3) Perez, F. & Laroche, A. (2019) « Politique de jeunesse dans l'agglomération bordelaise : renforcer et réinventer les coopérations territoriales ».

<sup>12</sup> Guilloux-Lafont, Karinne. (2020) « Former pour essaimer », Paroles transverses, Bulletin annuel de la recherche action "Action en TTTTrans" #4 - 2020, p. 12).

<sup>13</sup> Chambaud, Laurent (2020) « Édito », Paroles transverses, Bulletin annuel de la recherche action "Jeunes en TTTTrans" #4 - 2020, p. 2).



## POLITIQUE INTÉGRÉE DE LA JEUNESSE

En France, depuis 1990, la mise en place de fonction de coordination est le remède miracle à la sectorisation des services, mais plutôt en tant qu'idéal, que dans la pratique réelle <sup>14</sup>. Tout le monde ne veut pas collaborer : si on considère la politique jeunesse intégrée comme un puzzle dont les pièces devraient s'imbriquer, sa construction n'est pas possible si certaines des pièces ne vont pas ensemble. Une discussion similaire a eu lieu à peu près au même moment ailleurs en Europe. Une évaluation approfondie de la coopération dans le domaine des soins de santé au Royaume-Uni <sup>15</sup> a montré que, sur le principe, les professionnels voulaient coopérer, mais que lorsque l'occasion de la mise en pratique de cette coopération s'est présentée, tout le monde s'est retiré de la dynamique. Soaz Le Roux et Laurence Davoust Lamour <sup>16</sup>, actrices impliquées dans Jeunes en TTTrans, affirment que la contradiction entre cet idéal et la pratique ne peut être résolue que par une forte volonté politique défendant le besoin de faire tomber les frontières sectorielles. Une sélection d'exemples européens étaye cet argument <sup>17</sup>.

Le premier plan intégré de politique de la jeunesse en France, « Priorité Jeunesse », a été lancé en 2013 et le PIA peu après, en 2014. JeTTT vise à coordonner les acteurs jeunesse, afin de lutter contre le cloisonnement de leur action ; promouvoir la participation des jeunes et soutenir l'intégration de ces derniers dans le travail, l'éducation et les loisirs. Les projets actuels couvrent trois domaines : la mise en réseau des acteurs, la promotion de l'émancipation des jeunes et leur soutien. La réalisation des 39 projets JeTTT ont permis de dresser des questions aussi riches que pertinentes. Les résultats et les problèmes rencontrés par les acteurs et les jeunes sont inspirants et suscitent la réflexion - ce qui vaut certainement la peine d'être connu en dehors des frontières de la France et de la barrière de la langue. Je retiens, à titre d'exemple, les diverses fonctions et rôles tenus par les animateurs, faisant le lien entre les jeunes et les adultes, ainsi que les différentes façons dont les réseaux locaux ont été créés et soutenus. Il convient également de mentionner la dimension territoriale de la démarche, permettant la conception de projets sur trois territoires locaux parallèles ayant les mêmes buts et objectifs, mais des méthodes différentes, permettant aux acteurs d'identifier les raisons des éventuels échecs et succès.

## LE PROBLÈME EST-IL DU CÔTÉ DES ADULTES OU DES JEUNES ?

En Europe, nous voyons des jeunes actifs, énergiques et éclairés dans les conseils de jeunesse, les parlements de jeunes, les conseils d'école et dans les manifestations sur le changement climatique, et nous en déduisons à tort que tous les jeunes sont actifs, énergiques et éclairés. Les projets français impliquent des jeunes ordinaires, et si leurs porteurs essaient de les impliquer dans les affaires locales, ceux-ci conviennent que c'est très difficile <sup>18</sup>... Les jeunes semblent manquer de motivation, de connaissances, de confiance en la politique, de compétences, d'expériences. Ils ont le sentiment qu'il y a un fossé entre les moyens d'expression directs proposés qui les attirent et le formalisme représentatif et administratif de la participation mise en œuvre. Les jeunes font également l'expérience d'adultes qui remettent constamment en question leurs compétences et leur représentativité (« vous ne représentez que vous-même »). En même temps, les projets français donnent à voir que la réticence des jeunes est aussi le résultat de l'incapacité des adultes à faire confiance aux jeunes, à les comprendre et à avoir un dialogue fructueux avec eux. Ces projets s'attaquent aux deux côtés du problème. Certains se concentrent sur la formation des décideurs à comprendre les jeunes, à les atteindre là où ils se trouvent (« l'aller vers »), à créer des intersections naturelles entre les jeunes et les adultes et à négocier avec eux dans le respect mutuel. D'autres projets renforcent la confiance en soi et les capacités d'expression des jeunes, ainsi que la gestion de leurs propres activités et l'apprentissage des compétences de gestion (dans une coopérative de jeunes, par exemple). Dans la pratique européenne, l'accent est mis sur le travail avec les jeunes plutôt que sur la formation et la préparation des adultes, des décideurs et de leurs organisations à rencontrer les jeunes. Il semble y avoir un meilleur équilibre entre les deux dans le PIA et Jeunes en TTTrans que sur d'autres projets européens.

La représentation des jeunes est l'un des problèmes. Que représentent les jeunes dans les conseils de jeunesse, les organisations de jeunesse, les groupes d'action de jeunesse ou les manifestations de jeunes ? Pouvons-nous prendre les jeunes au sérieux ? Doivent-ils se conformer aux décisions prises majoritairement par des adultes ? Hamon et ses collaborateurs <sup>19</sup> suggèrent que nous devrions aller au-

« Dans la pratique européenne, l'accent est mis sur le travail avec les jeunes plutôt que sur la formation et la préparation des adultes, des décideurs et de leurs organisations à rencontrer les jeunes. »

<sup>14</sup> Le Roux, S. & Davoust-Lamour, L. (2019) « La coordination partagée: une modalité innovante des politiques de la jeunesse de Morlaix Communauté », dans Florence Abadie (coord.), « Integrated youth policies: a renewed public action ? » Cahiers de l'action, no. 54, INJEP, p. 23

<sup>15</sup> Ovreteit, John (1990) « Cooperation in Primary Care », Uxbridge: Brunel Institute of Organisation and Social Studies.

<sup>16</sup> P. Le Roux et Davoust-Lamour 2019, opus cit., p. 23.

<sup>17</sup> Pour plus de détails, lire le texte de Siurala L. (2015), « Interprofessional collaboration: easy to agree with, difficult to implement », Coyote No. 23, Partnership between the European Commission and the Council of Europe in the field of youth, Strasbourg, pp. 50-6.

<sup>18</sup> Labadie, F. & Parisse, J. (2019) « Une territorialisation "par le haut" des politiques de jeunesse ? / A look back at the narrative of experiments », dans Florence Abadie (coord.), « Integrated youth policies: a renewed public action ? » Cahiers de l'action. No. 54, INJEP.

<sup>19</sup> Hamon, G. et al. (2019), opus cit.

“  
La gouvernance par  
consentement peut apporter plus  
de flexibilité et de tolérance  
à la prise de décision.  
”

“  
Les projets expérimentés en France  
semblent indiquer que les trois étapes à  
suivre sont : 1) atteindre les jeunes là où ils se  
trouvent, établir une relation de confiance et  
les encourager à parler de leurs défis,  
2) aider les jeunes à articuler et à exprimer leurs  
expériences et leurs préoccupations  
et 3) après les avoir encouragés à agir, trouver  
un moyen de maintenir cette motivation et  
les processus durables pour le faire.  
”

delà des concepts établis de la démocratie représentative et de ses formats de prise de décision. Ils introduisent la « sociocratie » et son mode de « gouvernance par consentement » qui s'appuie sur l'idée qu'une décision est prise lorsque les membres du cercle ne présentent aucune objection substantielle, alors que dans la « gouvernance par consensus », les participants doivent être « en accord » avec la décision. La gouvernance par consentement peut apporter plus de flexibilité et de tolérance à la prise de décision. Elle est susceptible d'encourager les pratiques européennes plus classiques, enfermées dans leurs modèles de représentation, incapables de rechercher des alternatives.

### DIFFICULTÉS DE MOBILISATION

Souvent, les projets se sont heurtés à la réticence des jeunes et des différents partenaires à s'engager dans une collaboration. Notamment, de nombreux acteurs sont réticents à franchir les frontières sectorielles, souvent par manque de temps et en raison de différences éducatives, professionnelles ou organisationnelles. En outre, l'invitation à innover signifie d'impulser des changements, qui ne sont pas toujours les bienvenus. Par conséquent, non seulement les jeunes et leurs parents hésitent à se présenter, mais aussi de nombreux partenaires.

En ce qui concerne les jeunes, les projets expérimentés en France semblent indiquer que les trois étapes à suivre sont : 1) atteindre les jeunes là où ils se trouvent, établir une relation de confiance et les encourager à parler de leurs défis, 2) aider les jeunes à articuler et à exprimer leurs expériences et leurs préoccupations et 3) après les avoir encouragés à agir, trouver un moyen de maintenir cette motivation et les processus durables pour le faire. Cette approche s'appuie sur des organisations de jeunesse et sur un travail de continuité des processus de participation, alors que dans de nombreuses pratiques européennes, l'accent est mis sur des activités de loisirs ou des consultations sporadiques des jeunes. À cet égard, les projets français sont une source d'inspiration.

Quant à l'hésitation des autres acteurs, une étude empirique réalisée en Allemagne<sup>20</sup> fait l'hypothèse qu'un des obstacles à la mise en œuvre d'une politique jeunesse intégrée est la difficulté à établir des dynamiques de collaboration et que celles-ci n'apporteraient pas de valeur ajoutée immédiate (ou suffisante). À ce titre, la valeur ajoutée de la politique jeunesse intégrée doit être précisée à tous les participants au tout début du projet, ainsi que doivent être définis des indicateurs permettant de mesurer la valeur ajoutée. Kania et Kramer<sup>21</sup> soulignent qu'« un accord sur un programme commun est illusoire sans un accord sur la manière dont le succès sera mesuré et rapporté »<sup>22</sup>. Ces mesures peuvent d'ailleurs contribuer à mobiliser les acteurs dans le cadre d'une collaboration.

### D'AUTRES DÉFIS

L'Europe est aujourd'hui confrontée aux défis majeurs que sont le changement climatique et la prééminence de la numérisation dans nos vies, enjeux qui concernent directement les jeunes. Comment le travail concernant la jeunesse peut-il aider les jeunes à mieux prendre conscience du changement climatique ? Comment peut-il soutenir la dynamique et l'énergie existantes des jeunes concernés à travers l'Europe ? Il faut pour cela innover dans les approches et les méthodes du travail sur la jeunesse, notamment en envisageant de travailler de manière intersectorielle. Dans les deux sens, il s'agit d'une continuité naturelle de l'esprit de Jeunes en TTTans. Étant donné que les jeunes utilisent activement les outils numériques dans leur vie, nous devons les sensibiliser aux risques qui en découlent, notamment à la manière dont les grandes entreprises technologiques surveillent, contrôlent et manipulent les jeunes citoyens (voir les stratégies numériques de l'UE). Il s'agit également d'un défi pour les personnes concernées par la jeunesse.

<sup>20</sup> Hofmann-van de Poll, Frederike (2017), «How can cross-sectoral co-operation work? Lessons learned from the implementation of the European Youth Strategy in Germany», dans Nico, M. and Taru, M. (Editeurs en chef) Potočnik, D. and Šalikau, A. (Editeurs), Needles in Haystacks, Finding

<sup>21</sup> Kania, J. & Kramer, M. (2011), «Collective Impact», Stanford Social Innovation Review, 2011.

<sup>22</sup> Bryson, J., Crosby B. and Stone, M. (2015), «Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging», Public Administration Review 2015, Vol 75, no. 5, p. 663).

## ILS ONT FAIT JEUNES EN TTRANS

Jeunes, élus, professionnels, partenaires...la liste n'est sans doute pas exhaustive mais sachez que votre contribution a permis la réussite de Jeunes en TTRANS et pour cela MERCI !



## Référents des territoires :

Bretagne porte de Loire Communauté : polepopulation@bretagneportede Loire.fr

Lorient : aboerez@mairie-orient.fr

Morlaix Communauté : coordination.jeunesse@agglo.morlaix.fr

**Socioscope** : laurence.davoust.lamour@gmail.com

**La Trame** : latrame.tisserlecollectif@gmail.com

**EHESP** : Jean-Marie.Andre@ehesp.fr

Le site de Jeunes en TTTrans

[www.jettt.org](http://www.jettt.org)



Le Conseil régional de Bretagne, les Conseils départementaux 29 et 35 et les CAF 29, 35 et 56 contribuent aux co-financements du projet « Jeunes en TTTrans » aux côtés de l'État et des 3 collectivités partenaires.