

**MISSION D'EXPERTISE
DANS LE CADRE DE L'ELABORATION
DU PLAN JEUNESSE
DE LA FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES**

Rapport final de synthèse

Jean-François GUILLAUME, Professeur

Bernard FOURNIER, Chargé de recherches

Septembre 2013

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements
au commanditaire de la présente étude.
Nous soulignons ici le grand intérêt qu'a suscité la participation aux travaux et aux réflexions
du Groupe de Travail n°6. La qualité des échanges doit beaucoup aux tâches essentielles
d'animation et de rédaction des procès-verbaux
qui ont été assurées avec sérieux et enthousiasme
par M. Daniel Burnotte et Mme Isabelle Letawe.
Nous espérons que les propositions formulées par les membres du GT6 trouveront un écho favorable
dans les orientations futures du Plan Jeunesse.

Jean-François Guillaume, Professeur
Bernard Fournier, Chargé de recherches

PLAN JEUNESSE

GT6

« ANIMATION TERRITORIALE DU TRAVAIL DE JEUNESSE »

ANALYSE TRANSVERSALE DES ENTRETIENS ET DES ÉCHANGES EN GROUPE DE TRAVAIL

PRÉCISIONS PRÉLIMINAIRES

Ce rapport vise à dégager des questions centrales et à les étayer au départ d'extraits des entretiens menés avec les acteurs impliqués dans les initiatives sélectionnées par les membres du GT6. Une première version de ce rapport a servi à la rédaction des propositions d'action en matière d'animation territoriale du travail de jeunesse.

Nous avons choisi une démarche inductive plutôt que déductive : il ne s'agissait pas pour nous de partir d'un modèle de gouvernance précis, parce que tel n'était pas le mandat du GT6. Nous avons préféré fournir aux membres du GT6 un matériau aussi complet que possible afin qu'ils puissent, dans une démarche proche de l'herméneutique collective, analyser les témoignages recueillis et en extraire des propositions transversales. Précisons que l'herméneutique collective est « *une méthode d'interprétation collective de textes – particulièrement mais non exclusivement de récits socio-biographiques – qui vise à faire émerger le sens latent contenu dans le discours d'un individu et, par là, à remonter à ses structures de conscience* » (Molitor, Michel, 1990, « L'herméneutique collective », in Remy, Jean et Danielle Ruquoy (dir.), *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie*, Bruxelles, Publications des Facultés Universitaires Saint-Louis, p.19).

Davantage que les structures de conscience propres aux acteurs interrogés, nous avons tenté de dégager les contraintes structurelles auxquelles se sont heurtées les initiatives et les opportunités qui ont été saisies, les ressources requises pour la mise en œuvre de démarches collégiales et intersectorielles centrées sur la jeunesse, les ressources disponibles et les ressources qu'il a fallu chercher ou créer.

En annexe, on trouvera le compte-rendu plus complet des entretiens menés auprès des acteurs qui se sont engagés dans les douze initiatives sélectionnées.

Jean-François Guillaume, Professeur.

Bernard Fournier, Chargé de recherches.

Table des matières

1.- ÉLÉMENTS CONTEXTUELS	5
1.1.- Un rappel : la Déclaration de politique communautaire (2009-2014)	5
1.2.- Huit objectifs généraux approuvés par la Conférence Interministérielle Jeunesse	5
1.3.- Six groupes de travail et six thématiques.....	5
1.4.- Le cahier des charges du GT6.....	5
1.5.- Les propositions émises dans les GT 1 à 5 et en lien avec le GT6	6
1.6.- Les questions spécifiques adressées au GT6.....	7
1.7.- Focus sur certaines orientations et mesures suggérées par les GT.....	8
1.7.1.- GT1 « Action, engagement solidaire et image positive des jeunes »	8
1.7.2.- GT2 « Valorisation des compétences, orientation et choix de vie »	9
1.7.3.- GT4 « Expérimentations et transition vers l'autonomie »	10
1.7.4.- GT5 « Sensibilisation par et pour les jeunes aux enjeux de société »	10
2.- MÉTHODOLOGIE	11
2.1.- Douze initiatives pilotes pour comprendre les conditions et les modalités de la collaboration et de la coordination des acteurs locaux.....	11
2.2.- Grille d'entretien	12
3.- OBSTACLES ET CONTRAINTES IDENTIFIÉS	15
3.1.- Les découpages administratifs du territoire géographique	15
3.2.- Le décalage entre les logiques d'action des institutions de socialisation et les besoins propres à de nouveaux âges de la vie	16
3.3.- Les découpages temporels liés à la planification des activités menées au sein des secteurs...16	
3.4.- La complexité du paysage institutionnel en Fédération Wallonie-Bruxelles	16
3.5.- La prédominance d'une approche fragmentée de la jeunesse et de l'éducation	17
3.6.- La multiplication de services très (trop) spécialisés	17
3.7.- L'absence de certains services dans les zones géographiques de référence	18
3.8.- Des secteurs de l'intervention situés à la périphérie du champ des politiques de jeunesse18	
3.9.- L'absence de concertation, conduisant à une dispersion des moyens et des outils.....	19

3.10.- Les défaillances du « maillage » institutionnel.....	19
3.11.- La réticence à mettre en œuvre une démarche intersectorielle	20
3.12.- La frilosité des grandes institutions : École, Forem	21
3.13.- La difficulté de mobiliser sur le long terme des représentants du secteur privé ou du monde de l'entreprise	21
3.14.- La persistance de fausses représentations.....	21
3.15.- La méconnaissance des différents services et de leurs règles de fonctionnement	22
3.16.- L'absence d'une définition opératoire de certains concepts centraux dans l'orientation des dispositifs ou des plans d'action.....	22
3.17.- Les découpages institutionnels des parcours individuels.....	23
3.18.- La « politisation » des questions de jeunesse	23
3.19.- La recherche de financement pour des activités qui échappent aux cadres établis.....	24
3.20.- Des difficultés liées à certains modes de fonctionnement internes	24
3.21.- L'absence de résultats concrets	25
3.22.- Des résultats en décalage par rapport à ce qui avait été initialement visé.....	26
4.- LA COORDINATION LOCALE EST-ELLE SOUHAITABLE ?	27
4.1.- La coordination ou les partenariats contribuent à une amélioration des conditions de vie des jeunes et/ou de leur participation sociale.....	27
4.2.- La coordination ou les partenariats contribuent à une utilisation plus efficiente des subventions et des ressources financières.	29
4.3.- La coordination ou les partenariats contribuent à la mise en œuvre de démarches d'intervention plus efficaces et/ou au renforcement des compétences locales.	30
4.4.- La coordination ou les partenariats contribuent à l'extension des réseaux vers des acteurs périphériques	32
5.- Les modalités de soutien du travail en coordination et/ou en partenariat	33
5.1.- Des dispositifs et des programmes à exploiter, à aménager ou à créer	33
5.2.- Des processus et une mise en action à soutenir	36
5.2.1.- Une phase de diagnostic partagé : identifier les besoins locaux.....	37
5.2.2.- Une phase de consolidation du diagnostic, de théorisation : l'appel à des spécialistes	39
5.2.3.- Une phase de conception d'une activité commune et de planification.....	40

5.2.4.- Un processus d'évaluation continue	43
5.3.- Un espace de croisement permanent ?	44
6.- LES ATTENTES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DES POUVOIRS PUBLICS	47
ANNEXES	51

1.- ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

1.1.- Un rappel : la Déclaration de politique communautaire (2009-2014)

Le Gouvernement entend développer, avec les jeunes et les acteurs de terrain, **un plan coordonné à destination des 12-25 ans** prioritairement à partir des politiques de jeunesse, d'aide à la jeunesse et d'enfance, et intégrant aussi celles de l'enseignement, du sport, de la culture et de l'audiovisuel. Dans ce cadre, il mettra en place **une Conférence interministérielle permanente dédiée aux questions relatives à la jeunesse**. Cette Conférence s'organisera au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles et sera élargie aux Ministres d'autres niveaux de pouvoir.

1.2.- Huit objectifs généraux approuvés par la Conférence Interministérielle Jeunesse

- Soutenir la capacité d'action et d'engagement solidaire des jeunes
- Reconnaître la diversité des compétences des jeunes et les valoriser
- Réduire les inégalités socioéconomiques et prévenir leur impact sur le parcours des jeunes
- Offrir aux jeunes les meilleures conditions pour s'orienter au niveau scolaire et professionnel
- Permettre aux jeunes en phase d'expérimentation et de transition d'accéder à l'autonomie en leur offrant les meilleures articulations entre le monde scolaire, la société active et le monde professionnel
- Stimuler la sensibilisation aux divers enjeux de société (environnementaux, sociaux, économiques, de citoyenneté, culturels...) par et à destination des jeunes
- Prendre en considération les spécificités du milieu de vie des jeunes et mobiliser les acteurs au niveau territorial le plus adéquat
- Valoriser l'image des jeunes et leurs actions citoyennes.

1.3.- Six groupes de travail et six thématiques

GT 1 « Actions, engagement solidaire et image positive des jeunes »

GT 2 « Valorisation des compétences des jeunes, orientation et choix de vie »

GT 3 « Lutte pour l'égalité des chances et prévention générale »

GT 4 « Expérimentations et transition vers l'autonomie »

GT 5 « Sensibilisation par et pour les jeunes aux enjeux de société »

GT 6 « Animation territoriale du travail de jeunesse »

1.4.- Le cahier des charges du GT6

Les politiques qui concernent les jeunes sont multiples et éclatées. Les acteurs qui relèvent des secteurs d'activité concernés régulent la majorité de leurs actions au regard de leur expertise professionnelle, sans réelle concertation avec les acteurs de secteurs connexes. Il en résulte une **fragmentation des politiques qui, à l'échelle du jeune, perdent en cohérence ou poursuivent des buts divergents**. De plus, certaines politiques sont le fruit de décisions centralisées qui ne tiennent pas suffisamment compte des réalités des jeunes dans leur environnement de vie.

Il est essentiel d'impulser une citoyenneté active, responsable, critique et solidaire au niveau local. Le déploiement d'un plan jeunesse ambitieux doit être aussi perceptible à l'échelle des communes wallonnes et bruxelloise et se décliner en fonction des spécificités des jeunes qui y vivent. La valorisation des pratiques participatives au niveau communal constitue un enjeu primordial. Un soutien particulier devra être accordé à la **mise en réseau de l'associatif jeune** (centres de jeunes, locale de mouvements, initiatives émergentes...) et à la **consolidation d'un dialogue constructif entre ces acteurs et les autorités communales**. Dans cette optique, il convient de porter des lieux d'échanges d'expériences et des espaces bénéfiques de construction d'une parole collective.

En Communauté française, dans le champ de l'enseignement et dans celui de la formation professionnelle, une réflexion est en cours autour de la notion de bassin. Une telle réflexion doit être amorcée pour les politiques de jeunesse, en collaboration étroite avec les Observatoires concernés, en vue de renforcer la cohérence des actions en faveur des jeunes au regard des besoins rencontrés sur leur lieu d'existence. La réforme des Conseils d'arrondissements de l'Aide à la jeunesse et les Assises du développement culturel territorial y seront articulées.

Par ailleurs, il est **essentiel de renforcer les alliances éducatives** entre acteurs de secteurs complémentaires. Il s'agit de favoriser, au niveau politique, des dispositifs d'articulation entre les lieux d'éducation des jeunes de manière à encourager les dynamiques partenariales qui existent déjà sur le terrain. Cette articulation et les alliances qui en découleront doivent contribuer à valoriser la richesse personnelle de chaque jeune, au-delà de la dimension prise en compte par un service ou une institution particulière.

Enfin, l'adaptation des politiques de jeunesse aux contingences territoriales devra aborder la **question spécifique de la Région bruxelloise de façon à prendre en compte aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif (dualisation socio-spatiale, diversité culturelle) le boom démographique en cours dans la capitale**.

1.5.- Les propositions émises dans les GT 1 à 5 et en lien avec le GT6

Le commanditaire (Cabinet de la Ministre de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse) a extrait des rapports de synthèse des groupes de travail précédent des propositions générales qui sont en lien étroit avec le cahier des charges du GT6.

- ✓ Une **animation sous régionale du travail de jeunesse**.
- ✓ La mise en œuvre d'une **dynamique qui favorise un phénomène « d'acculturation » professionnelle entre différents secteurs** qui, généralement, ont leur logique propre. Ceci rejoint les principes-clés du travail de jeunesse soulignés à l'occasion de la présidence belge de l'Union européenne en 2010. Ainsi, la relation entre acteurs proches de la jeunesse doit passer par la création d'espaces sur un territoire donné, réunissant les acteurs du monde du travail, de l'éducation formelle et non formelle pour se concerter sur le parcours des jeunes, avec pour effet complémentaire le croisement des vocabulaires spécifiques aux différentes sphères.
- ✓ La mise en place des conditions requises pour la **poursuite du travail en concertation avec les acteurs**. « Le politique, s'il souhaite poursuivre en cohérence avec les intentions participatives annoncées jusqu'à présent, doit par la suite et de manière durable associer activement les

membres du groupe de travail, et avec eux, leurs institutions. Pour que le chemin entamé pour la jeunesse perdure et s'inscrive dans une solidarité de fait des acteurs de terrain autour de la question centrale de la jeunesse dans notre société. Telle est la condition d'une démarche citoyenne porteuse d'avenir »¹.

- ✓ Trois enjeux majeurs pour une déclinaison territoriale du plan jeunesse :
 1. Des relations de qualité avec les autorités communales. Proposition de création d'un espace privilégié d'accueil des associations qui concourent aux politiques de jeunesse.
 2. Une promotion des réalités du travail de jeunesse au niveau territorial à travers des outils appropriés d'information. Permettre aux professionnels, volontaires et acteurs sectoriels de mieux connaître leur environnement et à permettre des échanges d'expériences et des analyses partagées du travail avec les jeunes.
 3. Une concertation et des **alliances éducatives entre professionnels de la jeunesse**. Deux axes d'intervention : rencontre intersectorielle et sensibilisation sur la **plus-value du travail en réseau ; diagnostic partagé sur les opportunités et trajectoires des jeunes**.
- ✓ Deux principes généraux pour la réflexion sur l'animation territoriale du travail de jeunesse :
 1. Garantir, dans l'échange et la rencontre, des **conditions de reconnaissance mutuelle et de non-concurrence** entre secteurs ou entre références professionnelles.
 2. Aboutir, en définitive, à une meilleure **égalité des chances**, en ayant identifié les « trous » ou les « mailles du filet » dans lesquels certains jeunes peuvent tomber.

1.6.- Les questions spécifiques adressées au GT6

Le commanditaire (Cabinet de la Ministre de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse) a également adressé des questions spécifiques au GT6.

1. Comment renforcer la mise en réseau de l'associatif jeunesse au niveau communal et soutenir l'articulation et le dialogue avec les pouvoirs locaux ?
2. Quels espaces de coordination territoriale du travail éducatif et de jeunesse développer en Communauté française, en tenant compte notamment du projet de réforme des Conseils d'arrondissements de l'aide à la jeunesse ?

Comment mettre en place des dispositifs réunissant sur un territoire donné les acteurs du monde du travail, de l'éducation formelle et non formelle pour se concerter sur le parcours des jeunes (compétences utiles à acquérir, offre et demande de formation...) dans une dynamique d'échange avec pour effet complémentaire, le croisement des vocabulaires spécifiques aux différentes sphères ?²

3. Comment renforcer et soutenir la dynamique d'alliance éducative et de partenariat qui émerge naturellement entre acteurs de terrain ?

Comment favoriser le dialogue et la coopération intra et intersectorielles de manière à :

¹ Rapport de synthèse du GT 2, p. 11, cité dans « Plan Jeunesse - Rapport de synthèse et proposition de mesures des Groupes de Travail », Tr@me, Juin 2012.

² Mesure 1 du GT2.

- *prendre en compte les différentes dimensions de la vie du jeune ;*
 - *conscientiser les acteurs de terrain et décideurs sur l'importance du travail en réseau, à assurer la reconnaissance des identités et des missions de chacun, à l'encontre de toute concurrence;*
 - *disposer de géométries variables en fonction des thématiques ;*
 - *permettre la mise en place de modules de formation mixtes (mélangeant les acteurs des différents secteurs) ;*
 - *permettre la mise en place de projets communs.*³
4. Comment envisager, au départ des réalités et perspectives sociodémographiques de Bruxelles, des modalités de prise en compte des phénomènes liés aux politiques de jeunesse en milieu urbain ?
 5. Par quel dispositif informer les professionnels et les jeunes d'un territoire donné sur l'offre associative et publique existante et favoriser l'échange d'expériences ?⁴

1.7.- Focus sur certaines orientations et mesures suggérées par les GT

1.7.1.- GT1 « Action, engagement solidaire et image positive des jeunes »

La participation doit être transversale à l'ensemble des politiques de la Jeunesse. C'est aux institutions et associations de créer le cadre permettant à tous les jeunes l'accès à la participation.

Mesures proposées :

Promouvoir une dynamique associative qui favorise la participation de tous les jeunes en renforçant le niveau local, en lui donnant les moyens financiers, logistiques et humains de se projeter dans l'avenir, en reconnaissant sa valeur, en prenant en compte la diversité des acteurs, dans une optique d'éducation permanente et d'émancipation.

Encourager la création d'espaces de participation et renforcer les dispositifs existants en sensibilisant les décideurs aux différentes formes, modes et lieux de participation, en créant ou renforçant les espaces de participation dans les lieux de vie des jeunes (initiatives informelles, conseil de participation en milieu scolaire, secteur associatif, conseils consultatifs...), en reconnaissant leurs initiatives et en les accompagnant si nécessaire dans l'expérimentation, en donnant aux jeunes les moyens de prendre de réelles responsabilités, dans un cadre stimulant et non-contraignant.

Les organisations de jeunesse et les centres de jeunes : des compétences en citoyenneté active et responsable à valoriser

Constats : des partenariats – souvent ponctuels et locaux car les gens se connaissent – existent. Le groupe constate cependant qu'il n'y a pas beaucoup de dispositifs qui institutionnalisent ces partenariats (par exemple, pour encourager des jeunes en décrochage à s'inscrire dans des logiques participatives et utiliser des actions socioculturelles pour développer leur motivation et valoriser leurs compétences).

³ Mesure 9 du GT1.

⁴ Mesure 10 du GT1.

Mesures proposées :

Intégrer la dimension de la participation citoyenne du jeune dans la formation de base et continuée de tous les secteurs éducatifs (éducation formelle et non formelle), et les encourager à la formation.

Créer une plateforme qui recenserait l'offre associative et publique existante (dispositifs, ressources) et permettrait l'échange d'expériences.

Favoriser le dialogue et la coopération intra et intersectorielles, en prenant en compte les différentes dimensions de la vie du jeune par la conscientisation des acteurs de terrain et décideurs sur l'importance du travail en réseau, dans la reconnaissance des identités et des missions de chacun, à l'encontre de toute concurrence, par des plateformes et/ou des mécanismes d'échange à géométrie variable en fonction des thématiques, par la mise en place de modules de formation mixtes (mélangeant les acteurs des différents secteurs), par la mise en place de projets communs.

Des mesures plus précises :

Envisager le développement de Conseils de la Jeunesse aux différentes échelles territoriales et leur articulation, en prenant en considération les recommandations européennes, dans la perspective de développer un cadre légal complet.

Rendre obligatoire dans chaque commune et chaque province l'instauration d'un conseil de jeunes et renforcer leurs liens avec le CJCF afin d'améliorer les relais des niveaux locaux vers les niveaux communautaire, fédéral et international.

1.7.2.- GT2 « Valorisation des compétences, orientation et choix de vie »

Un des enjeux touche à la relation entre tous les acteurs proches de la Jeunesse (formel, non formel) et le monde du travail. Il s'agit ici de rapprocher les travailleurs de jeunesse, les décideurs, les recruteurs, les personnes du monde du travail...

Parmi les pistes d'action suggérées : mettre en œuvre une dynamique interactive entre des secteurs qui apprendront ainsi à se connaître ; réduire l'écart entre les différents mondes par un échange dynamique facilitant la compréhension de vocabulaires et de logiques d'action différents.

Un des axes de travail suggéré concerne **la coordination territoriale**.

Créer des structures réunissant sur un territoire donné (plus grand qu'une commune, plus petit qu'une région) les acteurs du monde du travail, de l'éducation formelle et non formelle pour **se concerter sur le parcours des jeunes** (compétences utiles à acquérir, offre et demande de formation), avec pour effet complémentaire le **croisement des vocabulaires** spécifiques aux différentes sphères.

Au niveau des entités fédérées, sous la tutelle de la CIM, instituer **un espace de croisement permanent** des acteurs des politiques à l'égard des jeunes qui permette d'articuler les politiques à l'œuvre dans les différentes entités.

1.7.3.- GT4 « Expérimentations et transition vers l'autonomie »

Un accès au logement pour acquérir une indépendance. Deux mesures sont proposées : l'une concerne le soutien financier (maintenir et renforcer les dispositifs existants visant à soutenir financièrement les jeunes pour louer/acheter un logement) et l'autre, l'augmentation de l'offre (afin de favoriser l'accès des jeunes à un logement décent et souhaitable, augmenter l'offre de logement en valorisant les espaces existants qui sont sous-occupés ou non occupés).

1.7.4.- GT5 « Sensibilisation par et pour les jeunes aux enjeux de société »

Parmi les mesures évoquées : **instituer l'école comme lieu de sensibilisation en partenariat avec les associations**, et plus particulièrement :

1. En encourageant la création de plateformes « CRACS » dans les écoles, sur le modèle des cellules bien-être ;
2. En formant les enseignants aux enjeux de société et propositions portés par le secteur associatif et en favorisant les collaborations ;
3. En formant les acteurs du secteur associatif aux réalités du secteur scolaire et aux opportunités de collaboration existantes ou à créer.

Ces pistes supposent, entre autres, de dégager du temps pour l'équipe éducative qui fera partie de cellules « enjeux de société » ou plateformes « CRACS » ; de créer des plateformes de coordination locale.

2.- MÉTHODOLOGIE

2.1.- Douze initiatives pilotes pour comprendre les conditions et les modalités de la collaboration et de la coordination des acteurs locaux

Dans le cadre du GT6, les promoteurs et les partenaires de douze initiatives pilotes ont été interrogés par MM. Bernard Fournier et Jean-François Guillaume.

1. Les Jeunes Ont Du Talent (Grappe Jeunes Luxembourg)
2. Ça passe par moi (Rochefort)
3. Jobs à l'appel (Tubize, Rebecq, Braine-le-Château, Ittre)
4. Action École-Lien (Botte du Hainaut)
5. La Mado (Charleroi)
6. Tremplin vers une vie active (Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation Tournai-Ath-Lessines)
7. Logements supervisés (Sprimont)
8. Protocole d'accord AJ-CPAS (Huy)
9. Plan de prévention générale (CAAJ Verviers)
10. De Bouche A Oreille (Thimister)
11. Het werkt/ Ça marche (Bruxelles)
12. Coordination sociale des Marolles (Bruxelles)

Douze rapports de synthèse ont été rédigés, restitués aux promoteurs des initiatives et mis à la disposition des membres du GT6⁵.

La lecture des rapports a été suivie de l'audition des promoteurs des initiatives (onze auditions).

Nous ne procéderons pas ici à un résumé du contenu des différents rapports, mais à une lecture transversale des apports des entretiens et des réflexions menées lors des auditions en groupe de travail.

⁵ Les rapports de synthèse se trouvent en annexe de ce rapport final.

2.2.- Grille d'entretien

La grille d'entretien a été élaborée conjointement avec les membres du GT6 et les chercheurs. Nous la reproduisons ici :



PLAN JEUNESSE 12-25 ANS

GROUPE DE TRAVAIL N°6 :
« ANIMATION TERRITORIALE DU TRAVAIL DE JEUNESSE »

Grille d'entretien pour la rencontre des promoteurs et des partenaires de l'initiative sélectionnée

Les entretiens seront organisés autour de quatre grandes thématiques, déclinées en sous-questions. Nous souhaitons récolter toutes les informations utiles à l'analyse des éléments indispensables au bon fonctionnement d'un projet impliquant plusieurs acteurs, services, institutions,... qui mobilisent leurs efforts à destination des jeunes, sur un territoire donné.

Il ne s'agit donc pas d'une évaluation de l'action menée.

Nous considérons que la réflexion autour des obstacles rencontrés, des stratégies mises en œuvre pour les lever, est tout aussi importante que l'exposé des activités qui ont rencontré un plein succès. N'ayez donc aucune crainte si nous souhaitons aborder avec vous des moments du projet qui ont pu sembler plus difficiles.

Les entretiens feront l'objet d'une analyse transversale. Une copie de cette analyse vous sera transmise. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre collaboration.



Jean-François Guillaume
Professeur, Docteur en sociologie
Université de Liège
Jean-Francois.Guillaume@ulg.ac.be



Bernard Fournier
Chercheur, Docteur en science politique
Université de Liège
Bernard.Fournier@me.com

1ère thématique : les actions menées actuellement. Que faites-vous ?

- Quel est l'objet de l'initiative ? Quels sont les objectifs poursuivis ?
- Le public-cible ?
- Les institutions ou acteurs partenaires actuellement partie prenante de l'initiative ; ceux qui ont été approchés mais qui n'ont pas suivi ; ceux qui ont quitté en cours d'activité ; ceux qu'on ne voulait pas ?
- Quelles sont les limites territoriales de l'initiative prise ? Par exemple : une commune ; un arrondissement ; une province ; une autre zone géographique ; etc.
- Selon vous, dans quel(s) registre(s) pourrait-on placer votre initiative : intervention, animation ou coordination ?

2^{ème} thématique : Comment cela a-t-il commencé ?

- Bref historique : motivations initiales ? Autour de quels enjeux ? En fonction de quels besoins ? Intentions poursuivies ? Qui est à l'origine de l'initiative ?
- Des tournants éventuels dans l'orientation prise initialement ? Pour quelles raisons ?
- Questions plus précises :
 1. Diagnostic préalable à l'initiative ? Sur quelles bases a-t-on décidé d'initier le dispositif ? Comment a-t-il été construit ?
 2. A-t-on procédé à une réflexion commune sur les **besoins** du public cible ? Si oui, comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? L'a-t-on fait ultérieurement ? Ou compte-t-on le faire ? Est-ce que cette réflexion a été faite en consultant les jeunes ?
 3. En quoi l'initiative contribue-t-elle à une amélioration des conditions de vie des jeunes ? A-t-on pu la mesurer ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
 4. En quoi l'initiative contribue-t-elle au renforcement de leurs capacités à agir dans la vie sociale ? A-t-on pu le mesurer ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
 5. Ces deux objectifs (amélioration des conditions de vie ; renforcement des capacités d'action) étaient-ils explicitement visés lors du lancement de l'initiative ?
 6. L'initiative prise visait-elle à pallier ou corriger des défauts, des déficits ou des défaillances dans le chef des institutions ou des organisations actives :
 - a. dans la zone géographique visée ?
 - b. dans l'un des secteurs d'un des partenaires ?
 - c. dans les politiques qui touchent les jeunes ?

3^{ème} thématique : Comment procédez-vous ?

- Pouvez-vous décrire l'action phare ou l'action la plus représentative de l'initiative ?
- Questions plus précises sur cette action :
 1. Le public-cible est-il associé, d'une façon ou d'une autre, à la mise en œuvre de l'initiative ?
 2. Les principaux atouts de l'initiative ?

3. Les principaux obstacles ? Les principales limites ? Les freins ?
 4. Les projets auxquels on a dû renoncer ? Pourquoi ? *Limites territoriales possibles ? Meilleure coordination nécessaire ? Par qui ?*
 5. Ce que l'on attend des pouvoirs publics ? Ce que l'on attend de la Fédération Wallonie-Bruxelles ?
 6. Ce qu'il faut absolument éviter de faire si l'on choisit d'intervenir pour soutenir les initiatives prises ?
- Les projets que l'on entend mettre en œuvre à court ou moyen terme ?
 - Dans votre action, le territoire et ses institutions sont-ils des atouts, des freins ou des limites ?

4^{ème} thématique : Ce que vous avez appris en cours d'initiative

- Des bilans intermédiaires ont-ils été réalisés au cours des initiatives que vous avez entreprises ? Comment ? Par qui ? Le public-cible, et plus particulièrement les 12-25 ans, ont-ils été associés à ces évaluations intermédiaires ?
- Dans ce travail d'intervention, d'animation ou de coordination, y a-t-il des choses qu'on a dû apprendre à faire ? Des choses qui étaient nouvelles et pour lesquelles on a pu être pris au dépourvu ?
- Certains intervenants ou partenaires, certaines institutions ou associations de l'environnement immédiat ont-ils témoigné d'une compétence précieuse dans la conception, dans la mise en œuvre et l'exécution du travail d'intervention, d'animation ou de coordination ?
- Quelles sont les conditions essentielles à la survie de l'initiative ? L'aide extérieure est-elle nécessaire ? Sous quelle forme ?
- Quelle serait, de façon globale, la formulation synthétique la plus proche du processus mis en œuvre dans votre initiative ?
 1. Nous sommes partis des problèmes existants, nous avons identifié des partenaires possibles pour mettre en œuvre une réponse commune et nous avons cherché les ressources nécessaires.
 2. Nous avons saisi l'opportunité (possibilités de subventionnement, par exemple) de créer un réseau et nous avons identifié des actions qui contribueraient à rapprocher les perspectives des partenaires.
 3. Nous avons été confrontés à des enjeux communs et nous avons tenté de mobiliser les forces des différents partenaires pour capter les ressources indispensables à la mise en œuvre d'une initiative commune.
 4. Autre formulation....

3.- OBSTACLES ET CONTRAINTES IDENTIFIÉS

3.1.- Les découpages administratifs du territoire géographique

Partons ici de la situation de l'arrondissement judiciaire de Verviers. Nos interlocuteurs nous précisent qu'en dépit de spécificités locales séparant trois zones, le nord, le centre et le sud, l'arrondissement aurait su conserver « *une certaine cohésion parce qu'il est peu dispersé sur les arrondissements extérieurs. Dans d'autres arrondissements, ce n'est pas le cas. Certaines parties de ces arrondissements sont plus attachées à d'autres arrondissements. L'arrondissement de Verviers a toujours été cohérent au niveau judiciaire, administratif et même électoral (...)* Jusqu'à présent, il y avait peu de flux migratoires » (GAV⁶, Verviers).

En invoquant la question des flux migratoires, notre interlocuteur met en évidence le décalage croissant entre un découpage administratif basé sur le territoire et la mobilité croissante des populations. « *Aujourd'hui, quel que soit le lieu de résidence, on peut s'inscrire sur des sociétés de logement public et donc, quand une place s'ouvre... on voit des personnes qui viennent de Charleroi parce qu'il y a un logement. Mais les conséquences sont énormes. Les familles sont généralement éclatées, ce sont souvent des femmes isolées avec des enfants et en plus elles perdent le peu de lien social qu'elles avaient* » (GAV, Verviers).

Les zones frontalières sont de ce point de vue particulièrement exposées. C'est le cas à Tournai, par exemple : « *Par rapport aux problèmes de délinquance, on a des problèmes spécifiques en lien avec la présence de la frontière, en lien avec la présence de dancings sur notre territoire. Régulièrement, et encore ce matin, il y avait un fait divers relatif à un braquage commis dans le Nord de la France, par des jeunes, et qu'on retrouve ici... Ce sont des zones frontalières avec tout ce que ça peut engendrer comme soucis* » (CTAL, Tournai), ou encore : « *Nous avons fait différentes études qui montrent que l'augmentation de population est surtout due à l'arrivée de populations extérieures : de France pour les régions frontalières, de Flandre pour les régions proches de la frontière linguistique et de la Wallonie, pour la région d'Ath. Il y a donc aussi une diversité du territoire en regard des mouvements de population* » (CTAL, Tournai).

Cela étant, à force de rétrécir le focus, on ne peut que constater des divergences entre milieux locaux : « *Moi, je dirais que je suis dans le territoire le plus faible parce que c'est là qu'on note le plus haut taux de sans-emploi : les deux communes de Perulwez et Bernissart. Mais même dans ces communes-là, je me suis rendu compte qu'il y avait de nettes différences : à Perulwez, il y a un tissu commercial, social et industriel plus développé qu'à Bernissart, où les gens sont beaucoup plus isolés. À titre d'exemple, dans une formation organisée par la Mission régionale pour l'emploi, certains habitants de Bernissart ignoraient qu'il y avait dans leur commune un musée de l'iguanodon. Et c'est une toute petite commune... L'isolement est vraiment là. Le territoire de Perulwez est quand même plus vivant* » (CPP, Tournai).

⁶ Les extraits d'entretien sont suivis d'un acronyme qui permet de relier entre elles les différentes citations.

3.2.- Le décalage entre les logiques d'action des institutions de socialisation et les besoins propres à de nouveaux âges de la vie

La Mado, à Charleroi, a choisi de s'adresser aux 11-25 ans : *« D'abord à partir de 11 ans. Parce qu'aujourd'hui, on constate des phénomènes d'adolescence très précoce, particulièrement chez les filles, ce qui génère des difficultés de compréhension de la situation par la famille, les enseignants, l'environnement en général qui se retrouve désorienté parce que soudainement la « petite fille » devient une adolescente. Jusque 25 ans ensuite. Pour répondre au pendant de l'adolescence précoce, l'adulthood. Aujourd'hui, beaucoup de jeunes continuent à vivre chez leurs parents alors qu'ils sont devenus adultes. Ils revendiquent leur autonomie, leur liberté de choisir leur vie, tout en restant dépendants du système et des ressources familiales pour toutes sortes de raisons qui, d'ailleurs, leur échappent en partie, comme le manque d'emplois ou de logements accessibles, par exemple, mais aussi le dérèglement des rites de passage vers l'âge adulte. Cette cohabitation subie engendre inévitablement des conflits. D'autre part, en allant jusqu'à 25 ans, on peut continuer à accompagner, au-delà des 18 ans, des jeunes qui ont été suivis par l'Aide à la Jeunesse et qui, plus fragilisés, ne sont pas prêts à s'assumer seuls au lendemain de leur majorité »* (MADO, Charleroi).

3.3.- Les découpages temporels liés à la planification des activités menées au sein des secteurs

Dans le cas des projets soutenus par le CAAJ, l'horizon d'une année paraît trop étroit : *« Un an, c'est inconfortable et en plus, c'est à cheval entre deux années pour la comptabilité... »* (STA, Verviers)

Dans le même ordre d'idées, l'agenda politique peut être une contrainte ou une ressource, pour autant que la réflexion sur une initiative conjointe ait débuté avant les échéances électorales : *« Et puis, il y a eu cette opportunité, les élections communales en 2012. Je sentais bien dans le cours des mois, j'ai parlé à beaucoup d'acteurs sur le terrain. Et je leur demandais si des contacts avec la région, est-ce que cela vous intéresse? Et ce que l'on me répondait : pour nous, notre première préoccupation, c'est le dialogue avec les pouvoirs locaux, les communes en fait. Alors, on a eu l'idée de travailler sur les objectifs communs »* (WKT, Bruxelles).

3.4.- La complexité du paysage institutionnel en Fédération Wallonie-Bruxelles

Il n'est pas simple, même pour les professionnels du secteur que nous avons rencontrés, d'y voir clair. *« On a appris un peu à nos dépens à comprendre les enjeux dans un paysage politique aussi morcelé que la Belgique »* (DJA, Luxembourg).

Certains s'interrogent sur ce qui a conduit à une telle complexité. *« Chaque fois qu'apparaissent de nouveaux problèmes, on crée de nouveaux services »* (PLV, Verviers). À tel point que, complète notre interlocuteur, *« quand on regarde l'historique des services qui sont mis en place pour répondre aux difficultés des familles et des jeunes, quand on regarde cela sur une sorte d'arbre généalogique de l'ensemble, c'est quelque chose qui ressemble vraiment à une usine à gaz. C'est quelque chose de terrifiant. Et chaque fois qu'un gouvernement entre en fonction, des besoins sont identifiés comme*

nouveaux, alors qu'ils sont traités ailleurs, et hop... on en profite pour soutenir une nouvelle démarche, une nouvelle approche. Et moi, dans les écoles, je le vis très fort » (ibid.).

La situation institutionnelle de Bruxelles est de ce point de vue particulièrement complexe : « Au niveau de Bruxelles, tout ce qui est jeunesse, donc tout ce qui est politique de la jeunesse, tout ce qui concerne la participation de la jeunesse est organisé par communauté. Mais pour avoir une approche cohérente, une politique de jeunesse cohérente pour Bruxelles, il fallait plutôt briser les barrières et essayer de travailler ensemble sur Bruxelles. Les enjeux sont les mêmes pour les francophones comme pour les néerlandophones. C'est une grande ville avec un boom démographique qui arrive, avec tous les problèmes sociaux qui viennent avec, il faut que l'on commence à travailler ensemble » (WKT, Bruxelles). Le passage à l'action concrète en devient très difficile : « C'est très complexe. Au niveau de la région, forcément, quand on parle de la création d'un conseil des jeunes, on entre dans une démarche politique. Donc, une démarche politique qui prône aussi un certain message. On commence à toucher à certaines structures, certains fonctionnements qui existent et cela pourrait bouleverser peut-être la mission d'autres organismes. Comme le fait que les communautés travaillent ensemble, il n'y a pas tout le monde qui est forcément d'accord avec cette idée. Si on commence à organiser la participation des jeunes ou une structure consultative sur le territoire de Bruxelles, il y en a déjà deux... Donc, même si on explique qu'il s'agit d'une structure nouvelle parce qu'elle s'exprime sur la matière régionale, il y en a qui disent: oui, mais nous, on peut le faire si on veut. J'ai senti dès le début qu'il y avait une certaine réticence, même des gens qui appuyaient sur le frein, qui ne voulaient pas que ce projet fonctionne » (ibid.).

3.5.- La prédominance d'une approche fragmentée de la jeunesse et de l'éducation

Conséquence, corollaire ou peut-être cause de la multiplication des services spécialisés, « on a déchi-queté la fonction un peu globale et globalisante de l'éducation » (PLV, Verviers)

3.6.- La multiplication de services très (trop) spécialisés

Les intervenants dans le champ de la jeunesse sont aujourd'hui plus nombreux et plus spécialisés. « On n'a pas arrêté de créer des services spécialisés, ce qui fait qu'on est souvent confronté à des services agréés qui ont des projets pédagogiques très fermés. Et donc si le jeune n'entre pas dans la case, on n'en veut pas (...) C'est assez typique, notamment sur la matière de la santé mentale (...) On a augmenté les possibilités de rejet et d'exclusion » (GAV, Verviers).

Les expertises ainsi constituées entreraient alors en concurrence ou en conflit avec, pour conséquence, « des enfants qui se plient de plus en plus à ce jeu-là et qui deviennent des enfants savonnettes » (PLV, Verviers). Parfois, les circonstances locales évitent une telle concurrence, parce que les acteurs sont moins nombreux : « Au sein de la plateforme, ils ont eu l'intelligence de ne pas se faire concurrence. On est tous sur des secteurs différents. Ce que vous ne trouverez pas dans d'autres régions, mais ici on n'a pas de concurrence entre nous. Et par ailleurs, notre offre de formation est inférieure à la demande. Si on avait eu plus d'agréments, on ferait plus. Et ça, ça facilite la coordination

entre nous. Il n'y a pas de conflit politique et on ne marche pas sur les platebandes des autres (...) Cela étant, globalement, on mène les mêmes combats » (BEF, Tournai).

3.7.- L'absence de certains services dans les zones géographiques de référence

En dépit de la fragmentation des dispositifs d'encadrement éducatif de la jeunesse et de la diversification des modes d'intervention, certaines zones géographiques (principalement en Région wallonne) seraient mal desservies. « En matière d'emploi et de formation, notre territoire est assez dépourvu. En outre, ce qui a motivé notre démarche, c'est qu'il y a un manque d'offre de formations universitaires sur le territoire. En Wallonie picarde, on est relativement oublié, que ce soit au niveau des universités ou des centres de compétences. On est un peu le parent pauvre... il y a des zones qui ont été sensiblement oubliées dans la répartition » (CMC, Tournai).

3.8.- Des secteurs de l'intervention situés à la périphérie du champ des politiques de jeunesse

L'expansion du domaine d'intervention des professionnels de la jeunesse ne semble pas s'être accompagnée de la recherche d'articulation avec d'autres secteurs relevant par ailleurs – du moins pour certains – d'autres pouvoirs subsidiaires.

« Une recherche-action a été menée par le CAAJ que je présidais à l'époque, autour de la question des jeunes borderline. Celle-ci a mis en évidence un problème manifeste d'articulation entre les secteurs de l'Aide à la Jeunesse et celui de la Santé mentale. L'incompréhension et le décalage constatés entre les professionnels de ces deux secteurs autour de ce qu'est un jeune borderline étaient à cet égard emblématiques » (MADO, Charleroi).

De la même façon, les relations entre les CPAS et le secteur de l'aide à la jeunesse ne sont pas aisées : « Une fois que le jeune devient majeur, il doit faire des démarches pour avoir son revenu d'intégration sociale du CPAS. Lorsque ce jeune est accompagné par un service d'aide à la jeunesse, il faut définir qui fera quoi. On a donc travaillé avec les délégués de l'aide à la jeunesse et tout le monde s'est mis autour de la table et on a réfléchi à la façon d'améliorer les collaborations entre les différents CPAS de l'arrondissement, les services agréés de l'aide à la jeunesse et le service d'aide à la jeunesse » (PRO, Huy). Il a fallu soigner les articulations entre les deux opérateurs : « Les CPAS travaillent avec les familles. Ils s'intéressent donc aussi aux enfants. Et depuis 2002, ils sont appelés à développer un rôle d'accompagnement des jeunes précarisés vers l'emploi. Si les CPAS entament cet accompagnement à partir de 18 ans, il est aussi normal d'essayer de nous articuler avec le dispositif public qui prend en charge certains jeunes doublement fragilisés avant cet âge. Dans la loi des CPAS, il y a tout de même une mission de prévention. Et la mission de prévention, me semble-t-il, ne doit pas se faire lorsque le jeune est complètement marginalisé » (ACS, Huy).

Les difficultés d'articulation tenaient à la question de l'intervention financière : « On n'arrivait pas à déterminer où se terminait l'aide générale, c'était une question de sous. Et on en est venu à développer des pratiques complètement incohérentes : on en arrivait à se renvoyer des jeunes comme des balles de ping-pong » (ACS, Huy). Notre interlocutrice donne ici un exemple d'amélioration des pra-

tiques : « *Un jeune âgé de 18 ans qui veut vivre en autonomie ne peut se présenter au CPAS qu'à cet âge. Pour un jeune qui ne savait pas de quoi il allait vivre dans quinze jours, c'était assez angoissant de ne pas pouvoir aller préparer son dossier avec son éducateur de l'aide à la jeunesse au CPAS avant le jour de son anniversaire. Ce que nous avons obtenu avec ce protocole, c'est que nous puissions aller 15 jours en avance, ce qui était déjà un progrès. Avec le protocole-cadre, il est maintenant prévu de se mettre en contact avec le CPAS trois mois avant la majorité du jeune. Voilà la gradation. Voilà une avancée qui fait que nous allons davantage collaborer plutôt que de se renvoyer la balle* » (ACS, Huy).

3.9.- L'absence de concertation, conduisant à une dispersion des moyens et des outils

Dans un contexte d'émergence de nouvelles problématiques et de croissance des demandes d'intervention, on pourrait penser que la concertation entre les acteurs publics serait utile. L'un de nos interlocuteurs constate plutôt un repli sur soi : « *Souvent les communes riches n'ont pas de charge : elles n'ont pas d'hôpital, pas de pompiers, etc. Et on voit une ville comme Verviers se vider des personnes qui avaient un peu de moyens financiers, et on se retrouve avec un président de CPAS qui voit le coût de l'aide sociale augmenter... et qui ne voit pas d'autres solutions que d'augmenter le contrôle sur certaines populations (...) Ne serait-il pas temps de mutualiser les problèmes et les outils ?* » (GAV, Verviers).

D'autres plaident pour une mise en commun, même limitée et ponctuelle, des ressources disponibles afin de parer au plus pressé : « *Dans le secteur de la petite enfance, nous avons échangé avec une dizaine de services pour se dire qu'au lieu de créer une autre ASBL visant à combler les manques, alors qu'on sait qu'on n'aura pas d'argent pour le faire, les ASBL existantes pourraient se concerter pour mettre en commun des moyens : un local, la mise à disposition d'un travailleur pour deux heures par semaine... Dès qu'un besoin est identifié et qu'on sait qu'on n'aura pas de subsides à long terme pour créer des structures, ne peut-on pas imaginer que chaque structure puisse mettre un petit quelque chose à disposition...* » (VOJ, Verviers).

3.10.- Les défaillances du « maillage » institutionnel

On pourrait penser qu'avec l'extension du champ d'intervention, la diversification des modalités de cette intervention et la croissance des professionnels de l'intervention, il ne subsisterait que des zones très marginales de précarité. Cela ne semble pas être le cas.

L'accès au logement est certainement la principale problématique délaissée par les pouvoirs publics. Le public des SAAE n'est que la partie la plus exposée aux risques d'une transition brutale vers l'indépendance résidentielle : « *Plusieurs problématiques sont rencontrées par ces jeunes qui rencontrent des difficultés à vivre de manière autonome : le manque de logements salubres financièrement accessibles dans la région, le sentiment de solitude, la difficulté de gérer un budget, un ménage, etc.* » (LOG, Sprimont).

Alors que la scolarité est obligatoire et que des dispositifs ont été mis en place pour contrer le décrochage scolaire, de nombreux jeunes filent entre les mailles du filet... « *Je suis toujours effaré de me dire qu'on est dans un pays où l'école est obligatoire jusqu'à 18 ans mais qu'il est possible que des jeunes, de 14 ans à 18 ans, âge de l'inscription au Forem, disparaissent de tous les radars. Ils*

n'existent plus nulle part. Et à 18 ans, certains ont totalement disparu parce qu'ils ont basculé dans l'informel... » (BEF, Tournai).

Dans le même ordre d'idées, trop de jeunes sortent du système scolaire sans aucune qualification. Or dans d'autres contextes nationaux, la question est prise à bras le corps : *« Au Danemark, il y a un lien beaucoup plus étroit entre le marché de l'emploi et l'enseignement. Lorsqu'un jeune de moins de 25 ans sort de l'école sans qualification, la priorité est de pouvoir retourner dans l'enseignement, dans la formation de manière à pouvoir décrocher une qualification. Sortir aujourd'hui des jeunes sans diplôme sans qualification, ça reste un facteur de précarisation. Et ils resteront dans cette précarité toute leur vie. Parce que ce n'est plus à 35 ans qu'on décroche une qualification » (CTAL, Tournai).*

L'un de nos interlocuteurs suggère deux hypothèses susceptibles d'expliquer l'inertie du système scolaire : *« Je dirais qu'à la fois il y a du conjoncturel et du structurel. Il y a une inertie structurelle parce que le maintien de certaines sections de l'enseignement professionnel concerne directement l'emploi des professeurs, à des gens qui sont nommés. Or j'entends parler de cela depuis plus de dix ans (...) Ce que je déplore, c'est les effets de l'orientation par l'échec au lieu d'une orientation plus positive. Il faudrait à la limite que tout le monde se mette autour de la table pour réfléchir à cela : comment orienter les élèves par la motivation ? Comment aussi former le personnel scolaire à orienter par la motivation ? » (CPP).*

Plus fondamentalement, il se pourrait que les défaillances du maillage institutionnel doivent beaucoup à l'orientation du cadre législatif qui n'a pas été conçu pour soutenir l'expérimentation de certaines composantes de la vie adulte. Ainsi, l'initiative *Jobs à l'appel* a-t-elle dû recourir à la législation sur le volontariat pour rémunérer les jeunes jobistes (15-18 ans) qui ont l'occasion de se confronter au monde du travail durant les vacances d'été. Recourir à des contrats de travail d'étudiant n'était pas possible, compte tenu des modalités prises par l'initiative : *« C'est impossible... J'aurais préféré avoir un cadre contractuel plus proche du monde du travail que du volontariat. Parce que ces jeunes vont devoir s'y coltiner un jour ou l'autre et pour connaître les règles, c'est intéressant. Le seul problème, c'est que les contrats normaux doivent légalement être conclus avant la prestation et donc, on n'a plus la moindre souplesse pour pouvoir répondre à la moindre demande, sauf à prendre des risques financiers. Ce que nous ne pouvons pas. Nous ne sommes pas en mesure d'avancer les sommes qu'il faut » (DAM, Tubize).*

Enfin, plus globalement, certaines tranches d'âge ne sont pas couvertes par des dispositifs spécifiques : *« Il n'existe chez nous aucun service spécifique pour les 18-25 ans. En France, ils ont les foyers pour jeunes ; au Québec, ils ont aussi des services spécifiques. En Belgique, au-delà de 18 ans, les services qui prennent le relais, ce sont les CPAS. Or ceux-ci peuvent rarement assurer un accompagnement de proximité qui aidera le jeune à assurer la transition vers le statut d'adulte, avec tout ce qui va avec, en termes de responsabilité mais aussi de solitude » (MADO, Charleroi).*

3.11.- La réticence à mettre en œuvre une démarche intersectorielle

Lorsque plusieurs services se mobilisent au sein d'une démarche concertée et que les premiers engagements contribuent à consolider l'action commune, nos interlocuteurs déplorent la frilosité des pouvoirs publics à soutenir effectivement cette démarche. Serait-ce parce qu'il faudrait alors donner un réel pouvoir aux nouveaux organes ainsi constitués : *« Je pense qu'une des raisons de l'impossibilité de création de cette plateforme intersectorielle était qu'il fallait donner aux membres*

de cette plateforme un pouvoir de représentation. Et donc qu'à un moment donné, l'enseignement déléguait à quelqu'un... Et ça, évidemment, le politique a parfois peur... » (GAV, Verviers) ?

La réticence pourrait également émaner des acteurs de première ligne : *« Faut-il que tous les intervenants potentiels fassent partie d'une même structure ? Souvent dans le milieu, on ne se pose pas toutes ces questions : on travaille avec ceux et celles qui souhaitent travailler » (CLAJ, Bruxelles).*

3.12.- La frilosité des grandes institutions : École, Forem

Dans le même ordre d'idées, nos interlocuteurs déplorent la frilosité des « grandes » institutions (école, Forem) qui sont pourtant des passages obligés pour tous les jeunes.

De façon récurrente, l'institution scolaire paraît plus réticente à s'engager dans une dynamique d'ouverture aux autres intervenants du secteur de la jeunesse.

De la même façon, un de nos interlocuteurs déplore les limites des mandats des représentants du Forem : *« On pouvait s'interroger quand on voyait comment certaines associations ou institutions déléguaient des représentants. On pourrait même se demander si certains des acteurs ne sont pas en faillite dans cette dynamique de partenariat. Et là, le problème, c'est qu'il s'agit d'acteurs essentiels... comme Le Forem. Jamais le Forem qui est organisé de façon très hiérarchique n'a délégué un acteur de poids qui permettrait d'ouvrir la porte » (DJA, Luxembourg).*

Constat ou questionnement partagés par d'autres interlocuteurs qui déplorent l'absence répétée de représentants des pouvoirs publics dans le dispositif *Tremplin pour la vie active* : *« Ce qui a posé problème dans la plateforme, parce qu'on voyait que certains opérateurs étaient systématiquement absents. Or nous ne sommes pas les plus riches... Pourquoi devrions-nous consacrer du temps alors que des pouvoirs publics ne viennent pas ? » (BEF, Tournai).*

Une conclusion semble s'imposer : *« Les partenariats fonctionnent mieux avec les personnes qu'avec les institutions. D'où l'organisation de réunions au début 2012 pour clarifier les objectifs avec les partenaires qui avaient été contactés. Et pourtant, on en arrive encore en 2012 à... Les partenaires opérationnels ont fait leur travail, se sont vraiment mobilisés et ont montré leur appartenance au projet. Mais on pourrait associer plus d'opérateurs... » (DJA, Luxembourg).*

3.13.- La difficulté de mobiliser sur le long terme des représentants du secteur privé ou du monde de l'entreprise

Cette difficulté n'a été relevée que par les promoteurs de l'initiative *Tremplin pour la vie active*, initiée par le Comité subrégional de l'emploi de Tournai. *« C'est toujours très difficile de mobiliser les entreprises. Il ne faut pas qu'on coupe nos liens avec l'entreprise, si on leur demande d'investir dans un projet encore flou » (CTAL, Tournai).*

3.14.- La persistance de fausses représentations

Des représentations parfois tenaces, par exemple dans la perception du rôle des services d'aide à la jeunesse, restent encore encombrantes lorsqu'il s'agit de mobiliser différents acteurs : *« Il fut un*

temps où dans les communes rurales, l'aide à la jeunesse était plutôt considérée comme un problème de grande ville » (PLV, Verviers)

3.15.- La méconnaissance des différents services et de leurs règles de fonctionnement

Généralement, l'initiative de concertation se construit au départ d'une relative méconnaissance de la mission et des fonctions des partenaires : *« J'ai appris par exemple à connaître les PMS, les AMO qui étaient là » (CPP, Tournai)*, mais aussi des règles qui régissent le fonctionnement des différents services.

C'est le cas par exemple, du secret professionnel auquel sont astreints les intervenants du secteur de l'aide à la jeunesse, mais pas les enseignants qui sont, quant à eux, tenus par un seul devoir de réserve. *« Les enseignants ou même les directions, dans le cas où un de leur élève est pris en charge par le SAJ, comprennent difficilement qu'on ne peut pas leur transmettre l'entièreté des informations. Eux, ils ne sont pas soumis au secret professionnel et donc, quand on leur transmet une information, nous devons être très prudents. Ils ont peut-être l'impression qu'on fait de la rétention d'informations alors que ce n'est pas ça, nous sommes tenus par notre obligation de secret professionnel. Et tout cela rend plus difficiles les contacts qu'on peut avoir avec les écoles, surtout quand on met en place un travail individuel et surtout dans le secondaire » (STA, Verviers)*. Ou encore : *« Je n'avais pas conscience de ce qui se passait dans le secteur de l'insertion professionnelle, de toutes les contraintes et de toutes les modifications qui sont en jeu. On en entend bien parler dans les médias... je pense très clairement aux mesures d'accompagnement qu'on prend à l'égard des demandeurs d'emploi... Mais quand ce sont des travailleurs de terrain qui en parlent et qui expliquent ce que eux vivent à travers cela, ça prend un tout autre sens » (VAS, Tournai)* ; *« Entre un PMS et nous, ce n'est pas du tout la même réalité de travail, ça n'a rien à voir. C'est vrai qu'on s'entend bien, parce qu'on voit l'évolution des politiques sociales. Mais on apprend... on apprend beaucoup sur les logiques institutionnelles » (BEF, Tournai)*.

Concernant l'enseignement, peu ouvert sur son environnement, l'un de nos interlocuteurs souligne que *« l'enseignement se protège. Si on veut y rentrer, il faudra trouver un langage commun » (CTAL, Tournai)*.

3.16.- L'absence d'une définition opératoire de certains concepts centraux dans l'orientation des dispositifs ou des plans d'action

À côté de la méconnaissance des missions ou des spécificités des différents partenaires associés à une démarche commune, il faut également compter avec un manque de lisibilité de certaines orientations ou de certains concepts pourtant centraux dans les dispositifs d'intervention. *« Si on me demande ce qu'est un plan de prévention générale, je serais incapable de l'expliquer. Et je sais que c'est une question qu'on s'est déjà posée, les quatre AMO... quand on a un jour rencontré le président du CAAJ et le conseiller. Si on devait expliquer ce qu'est la prévention, ce qu'est le plan de prévention générale, comment s'y prendrait-on ? C'est assez difficile » (VOJ, Verviers)*

3.17.- Les découpages institutionnels des parcours individuels

On a déjà souligné l'évolution des parcours de vie et le remodelage des âges de la vie. Les dispositifs institutionnels n'ont pas pu suivre le changement, ce qui n'est pas sans générer des difficultés pour ceux des jeunes qui n'ont pu épouser les trajectoires modales portées par les institutions de référence. « *Nous prenons en charge les jeunes jusque 18 ans et puis ça s'arrête de manière brutale. Or je trouve qu'il faudrait assurer une certaine continuité dans les prises en charge, même si on doit aussi apprendre à lâcher les situations, bien évidemment* » (VAS, Tournai) avec pour conséquence qu'on ne peut pas « *justifier des activités que je prends en charge et qui s'adresseront à des personnes plus âgées que celles vers qui ma mission est définie* » (ibid.).

Certains de nos interlocuteurs ont également questionné les divisions opérées dans le parcours scolaire : « *Les compétences fondamentales devraient être travaillées à l'école jusqu'à 14 ans, mais l'enseignement est toujours divisé entre école primaire et école secondaire* » (DPM, Tournai), ou plus globalement encore dans une sphère d'intervention : « *On a d'un côté un enseignement couvrant les 3-18 ans et de l'autre, le 18-25 ans, avec d'autres structures liées à la formation professionnelle. Et il y a une rupture entre les deux. Et les jeunes qui sont déscolarisés, qui se trouvent entre les deux, et ils sont de plus en plus nombreux, échappent quasiment à toute structure, hormis l'aide à la jeunesse (...)* J'ai le sentiment que le système tel qu'il fonctionne chez nous n'est certainement pas le plus rentable au niveau de la formation » (ibid.)

3.18.- La « politisation » des questions de jeunesse

Il s'agit ici d'un obstacle majeur dénoncé par nos interlocuteurs.

Lorsqu'on évoque la politisation des questions de jeunesse, c'est pour souligner que la référence aux besoins des jeunes cède la place à une évaluation des enjeux et à une confrontation d'intérêts. Certains tentent d'utiliser dans le jeu politique ou de s'y introduire : « *On peut dire que les quatre partis étaient à peu près de force égale. Je pense que ça pousse chacun à être là où les autres sont. Il n'y a pas de monopole (...)* On peut assez facilement réunir des politiques quand on le demande » (GAV, Verviers). A l'opposé, la confrontation des intérêts peut être délétère : « *Je crois qu'au départ... ça n'engage que moi... il y a eu des données politiques. Notre association a une histoire assez particulière. Sa création est le fruit d'une décision de justice (...)* Il a fallu passer en commission d'agrément et là... il y a eu un vote au CAAJ majoritairement contre la création d'une seconde AMO à Verviers. Et puis, par des pressions politiques, le vote est devenu favorable. Voilà. On a commencé dans un contexte extrêmement difficile » (VOJ, Verviers).

La politisation peut également être entendue comme l'orientation donnée à certaines problématiques de jeunesse : « *Je pense que les besoins, au point de départ, c'était... donner... je ne sais pas si c'est l'impression, l'illusion... du sens... qu'un avenir est possible en province de Luxembourg... Parce que ça n'a pas été beaucoup... Le problème, à mon sens, c'est qu'on aurait dû avoir une autre étude qui permettait d'affiner ce terme de « besoins ». On est resté pour moi sur un sentiment très général. De plus, si on était resté dans une perspective de besoins plutôt que de glisser vers les enjeux, on serait allé plus loin. Peut-être qu'à un moment donné, l'enjeu était démographique. Je ne sais pas. Il y a peut-être eu un moment de panique, quand on s'est dit : « Attention, si tout le monde va travailler de l'autre côté de la frontière, peut-être que les gens vont aller aussi y vivre ». Et la province va peut-être se vider de toute une génération* » (DJA, Luxembourg).

Le poids de la politisation est parfois l'inévitable contrepartie des dispositions qui organisent certains organes institutionnels : « *On ne nous a pas demandé de venir dans le groupe de travail avec l'objectif de créer un cahier de revendications. Si on ouvre cette brèche-là, à mon avis, le Comité subrégional sera mal pris, parce que cette structure est en partie politisée. Ce ne sont pas des gens de terrain qui... c'est là qu'il y a quelque chose qui bloque, on le dit régulièrement dans les réunions... peut-on ouvrir une discussion sur les clauses sociales dans les marchés publics ? Et on sent bien que ça, ce n'est pas votre rôle. On entend bien, on en prend bonne note mais... il y a un blocage* » (VAS, Tournai).

L'un de nos interlocuteurs pointe les enseignements tirés de l'expérience de la plate-forme culturelle bilingue BKO-RAB (*Brussels Kunstenoverleg – Réseau des Arts à Bruxelles*), notamment : « *porter une attention spécifique à la concertation et la participation de tous les partenaires afin de favoriser une implication maximale ; les initiatives doivent venir du terrain ; faciliter une dynamique bottom-up favorise le soutien pour le projet et l'implication des partenaires ; à partir de la concertation interne, on peut créer de la concertation externe ; la plate-forme doit garder une certaine neutralité politique* » (WKT, Bruxelles).

3.19.- La recherche de financement pour des activités qui échappent aux cadres établis

Lorsqu'on est amené à évoluer en marge des cadres établis et dans des projets novateurs, la recherche de subventions destinées à soutenir l'action entamée n'est pas aisée.

C'est le cas par exemple dans le projet *Ça passe par moi* : comment mettre en valeur les réalisations des jeunes engagés ? Il a fallu se tourner vers des subventions accordées aux maisons de jeunes pour des projets visant l'insertion professionnelle, « *mais ça n'a pas marché* » (CCR, Rochefort).

Cette recherche de financement peut contraindre à des réorientations majeures du projet initial, ce qui n'est pas toujours satisfaisant : « *Et que s'est-il passé entre 2007 et 2010, l'année du couac financier (plus de 20.000€ de mali...), c'est que les objectifs du projet se sont un peu tordus et perdus en chemin, au gré des subventions. Il faut savoir qu'à un moment donné, le projet a été plus orienté vers la capacité d'entreprendre, la volonté d'entrepreneuriat l'année où on a décroché un gros subside à l'ASE. Alors il a fallu répondre à toutes des exigences du bailleur de fond, en laissant de côté le projet de départ, sa genèse... Et ça a remis en question l'idée même de réseau, puisqu'à partir du moment où un opérateur amène les fonds, c'est lui qui décide* » (DJA, Luxembourg).

3.20.- Des difficultés liées à certains modes de fonctionnement internes

Cet obstacle doit être situé au niveau du fonctionnement des initiatives conjointes ou concertées, dès lors qu'elles reposent sur des organes de décision composés de représentants de différentes institutions ou associations.

Ces difficultés touchent aux équilibres entre les représentants des différents secteurs d'activités invités à siéger ou aux implications de la délégation. Par exemple : au sein des CAAJ, « *un des tiers, le tiers spécialisé, avait tendance à monopoliser les réflexions et les discussions autour de ce secteur spécialisé, avec un vocabulaire tout à fait particulier, qui n'était pas compris par d'autres et qui amenait au fil du temps une désaffection des deux autres tiers, qui ne se sentaient pas concernés* » (GAV,

Verviers). Ou encore : « *De façon plus réaliste, le partenariat est envisageable avec des personnes : tel éducateur dans telle école, etc.* » (STA, Verviers).

Comment assurer l'articulation entre les travaux menés au sein de l'organe de concertation et les autres membres du secteur que l'on représente ? La question reste difficile : « *Je suis ici en tant que représentante d'un secteur. Mais je n'ai pas toujours le temps de faire un retour auprès de mes collègues. Là, il me manque les moyens pour le faire (...) Or il y a quand même une certaine obligation, parce qu'on s'est porté candidat à cette fonction. A cela s'ajoute le degré d'autonomie très différent des partenaires qui sont autour de la table* » (CPP, Tournai).

3.21.- L'absence de résultats concrets

Partager des réflexions au fil de nombreuses réunions ne paraît pas toujours suffisant pour ceux qui se sont engagés. Les organes de concertation qui se sont constitués doivent déboucher sur des réalisations concrètes, au risque de voir les engagements se déliter : « *Mes deux collègues allaient au Conseil d'arrondissement et puis ont donné leur démission. Ça a été un choix... maintenant, peut-être qu'avec la réforme des CAAJ, on va essayer de prendre les choses différemment... La question qui s'est posée était de savoir si c'était un gain pour le service de siéger au CAAJ ou si ça ne nous apportait rien. Et mes deux collègues ne voyaient pas ce que ça apportait* » (VOJ, Verviers). Ou encore : « *On peut discuter du constat pendant des mois... mais on n'est pas un groupe de réflexion* » (BEF, Tournai).

Le passage à l'action s'avère plus difficile si on multiplie les intervenants et/ou si on étend trop le territoire de référence : « *Il y aura trop d'acteurs autour de la table. Passer à un groupe de travail, à un groupe à tâches, à mon avis, obligerait à réduire le nombre. Sinon on restera dans des discussions intéressantes, mais on n'arrivera pas à des choses concrètes* » (VAS, Tournai).

Ou si l'on ne parvient pas à identifier ou à sensibiliser l'interlocuteur institutionnel qui pourra soutenir la mise en œuvre concrète des actions projetées : « *Lors des dernières rencontres avec les services de jeunesse, InforJeunes était présent, des plans de cohésion sociale aussi. Il y a plein de pistes qui ont été données. Il faut voir à présent si c'est le Comité subrégional qui va s'emparer de ces questions-là ou si on le fait de manière locale, au niveau des PCS. C'est cette question-là qui devra être tranchée bientôt* » (VAS, Tournai). Ou encore : « *Maintenant le problème qui se pose pour le protocole d'accord CPAS-AJ, c'est que les mandataires ne sont pas les travailleurs de terrain. Nous pensions que tout le monde était au courant, mais nous nous sommes rendu compte, encore maintenant, que l'on n'informe pas les travailleurs du terrain de l'existence du protocole* » (PRO, Huy).

3.22.- Des résultats en décalage par rapport à ce qui avait été initialement visé

Dernier obstacle rencontré de façon plus ponctuelle, dans l'expérience menée à Tournai avec des écoles secondaires, l'action menée n'a pas abouti aux résultats attendus. *« On a créé une rencontre entre les enseignants et l'entreprise. Et en demandant aux jeunes de proposer un nouveau produit, une amélioration qui pourrait rejaillir sur leur établissement scolaire. A titre d'exemple, l'entreprise Dufour à Tournai qui assure la manutention, le transport et le traitement des déchets avait un problème pour le compactage des cannettes et une école d'enseignement général a réfléchi à ce projet, a pensé à créer une machine, un outil en collaboration avec une école voisine d'enseignement professionnel, et a fait des propositions en la matière. Je prends également Lutosa, on a demandé aux jeunes ce qu'ils pourraient bien faire. Des jeunes d'une école ont créé des « croustis » particuliers, ont créé leurs « croustis » quatre-saisons avec des couleurs particulières, à l'intérieur même de l'entreprise (...) Ça permettait aux jeunes de l'enseignement général de se rendre compte de comment fonctionnait une entreprise, de percevoir la diversité des emplois qui étaient offerts dans une entreprise, ce que nécessitait de pouvoir gérer, les enjeux économiques, etc. (...) Et ça mettait aussi les enseignants face aux réalités du marché de l'emploi, parce que manifestement certains d'entre eux en sont relativement éloignés (...) Mais une école a choisi d'y envoyer les élèves qui étaient les plus dérangeants, ceux qui allaient de toute façon finir dans l'enseignement professionnel »* (DPM, Tournai)

4.- LA COORDINATION LOCALE EST-ELLE SOUHAITABLE ?

Les travaux du GT6 sont motivés par un postulat initial : la coordination ou le partenariat dans le travail éducatif de jeunesse est souhaitable et doit être soutenu

Ce postulat apparaît clairement dans le cahier des charges composé par le commanditaire et dans les propositions formulées par certains des groupes de travail.

La rencontre des douze initiatives locales a-t-elle contredit ce postulat ?

De manière globale, non.

Encore faudrait-il préciser les arguments qui plaident en faveur de la coordination ou du partenariat dans le travail éducatif de jeunesse. Nous évoquerons ici certains indicateurs (la liste n'est pas exhaustive).

4.1.- La coordination ou les partenariats contribuent à une amélioration des conditions de vie des jeunes et/ou de leur participation sociale.

Nous ne pouvons l'affirmer sur base des résultats de nos entretiens. Lorsque cette question a été posée, nos interlocuteurs ont souvent mis en tension deux principes d'évaluation : un principe quantitatif (le nombre de jeunes, de professionnels ou de « gens » qui ont été touchés par le travail mené en concertation ou en partenariat) et un principe qualitatif (les effets induits sur les jeunes qui ont été touchés par le travail mené en concertation ou en partenariat).

Le principe quantitatif n'est pas totalement évacué par nos interlocuteurs qui y sont sensibles dès lors qu'ils sont passés à l'action concrète et qu'ils ont quitté l'étape de réflexion.

« On peut encadrer 25 à 30 jeunes au maximum, il faudrait disposer de deux personnes en plus si on voulait accompagner plus de jeunes » (DAM, Jobs à l'appel)

« C'est quelque chose qui nous fait très plaisir. C'est de se rendre compte que sur 2.300 visiteurs, on a quelque 1.000 parents. C'est un peu lié au fait qu'on vise les 12-14 ans. Pour des questions de mobilité. Mais ça veut dire aussi qu'on est peut-être parvenu à susciter l'envie de venir s'essayer en famille » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent)

« Le salon évolue vers un salon des métiers et une éducation par les pairs. Il y avait une douzaine de jeunes talents qui montraient qu'on pouvait réussir dans la province de Luxembourg, à côté de 300 professionnels. On montrait qu'on pouvait réussir sa vie en province » (JPL, Les Jeunes Ont Du Talent)

« Il n'y en a qu'une trentaine qui sont venus sur les trois cents qui ont signé la charte » (Ça passe par moi)

« 1.700 personnes au Palais des Congrès pour écouter Philippe Mérieu. 1.700 personnes ! Donc un grand bonhomme » (PLV, CAAJ Verviers)

« Nous travaillons notamment sur l'éveil aux métiers techniques et scientifiques. Nous avons développé avec l'PIEQ un projet sur cette thématique (...) Des élèves de sections techniques et professionnelles présentaient des métiers porteurs, débouchant sur des emplois, à des

élèves de sixième primaire. Quelque 1.600 élèves ont été reçus » (CTAL, Tremplin vers une vie active).

« En 2011, environ 340 jeunes ont pris contact avec nous, mais certains étaient déjà passés par chez nous » (La Mado).

Ce critère quantitatif est également utilisé pour souligner l'étendue du « réseau » associatif ou institutionnel qui s'est constitué.

« Le groupe Yapaka regroupe actuellement 22 services qui ont travaillé l'année passée sur la question de la transmission » (PLV, CAAJ Verviers).

« La CLAJ a pour objectif la concertation amicale entre les groupes actifs, plus de cent à ce jour » (CLAJ).

« Mais pour que le groupe de travail puisse fonctionner, on a quand même limité le nombre » (CMC, Tremplin vers une vie active).

« Ça a été une réussite. C'est la première fois qu'on crée une formation, c'est la première fois que des partenaires différents se sont réunis dans une formation. Il y avait des éducateurs, pas des enseignants mais il n'y avait pas assez de place. Il aurait pu y en avoir » (ORD, École-Lien).

« Plus de trente initiatives de jeunesse francophones et néerlandophones, et une école, ont participé à la rédaction de memorandums avec des recommandations pour une politique de la jeunesse à Etterbeek, Jette et Molenbeek dans le cadre des élections communales » (Ça marche/Het werkt).

Le principe qualitatif paraît plus significatif pour nos interlocuteurs, et il renvoie généralement à l'idée d'un développement personnel.

« Pour certains jeunes, la première expérience de travail est tellement marquante qu'on peut revoir ses projets de formation. Ça tombe à pic pour y voir un peu plus clair dans ses études. Ça a quand même un impact assez fort sur la réflexion du jeune sur son parcours d'études. Surtout que c'est du concret, pour une fois : avoir un salaire, gagner de l'argent,... Ça les fait réfléchir » (BCQ, Jobs à l'appel)

« Il y a des jeunes qui arrivent à mordre sur leur chique, à faire face à de la méchanceté et du mépris. Mais ce sont des gamins, si on les soutient bien, qui vont grandir à leurs propres yeux, qui passent une épreuve et qui n'est pas n'importe quoi comme épreuve. Si on arrive à le soutenir » (DAM, Jobs à l'appel)

« L'accompagnement, c'est vraiment la plus-value du projet Jobs à l'appel » (BCQ, Jobs à l'appel)

« Une chose que j'ai constatée, c'est que le public jeune a vraiment besoin d'un accompagnement et surtout d'un accompagnement qui n'a pas un caractère administratif, mais qui constitue un point d'accrochage et dans lequel ils ont une personne qui est un point de repère » (CPP, CSEF Tournai-Ath-Lessines).

Le principe qualitatif semble toutefois mal s'accorder avec certains usages en matière d'évaluation.

« Nous sommes actuellement à la mi-parcours des cellules bien-être. Nous avons dû compléter un questionnaire d'évaluation, dans lequel on pouvait lire : « Voyez-vous dans ce que vous

avez mis en place dans votre école des conséquences sur les résultats scolaires ? ». Cette question-là n'est pas pertinente : est-ce qu'on fait ça pour avoir de meilleurs résultats scolaires ? Moi, je ne me pose même pas la question. Parce que ça voudrait dire que tout ce qu'on fait dans le social devrait avoir une conséquence dans les résultats scolaires ? Ou veut-on un élève bien dans sa peau, acteur dans la société ? Mais pour cela, on n'a pas de grille d'évaluation (...) Alors on va subsidier un service social parce qu'on voit que les résultats scolaires s'améliorent ? Je ne rentre pas dans cet objectif-là » (ORD, École-Lien).

Des critères de validation des expériences ? Lesquels ? « La quantité de jeunes qu'on a pu encadrer, mais essentiellement sur la qualité du processus qui s'opère dans Jobs à l'appel. On ne peut avoir qu'une appréciation qualitative des choses. C'est pas le chiffre » (DAM, Jobs à l'appel).

On évoque également, mais plus rarement, l'idée d'un apprentissage à la citoyenneté.

« C'est une expérience qui est assez souple pour certains jeunes qui ont peut-être du mal à rentrer dans des structures où on leur impose un horaire, pendant deux mois. Là, il y a une implication personnelle, un apprentissage... L'objet de Jobs à l'appel, c'est quand même un apprentissage à la citoyenneté. Et puis ils rencontrent des gens qu'ils vont aider. Il y a une valorisation du travail et du jeune aussi » (JBC, Jobs à l'appel)

« La participation citoyenne n'a pas été visée au départ. Mais c'est quelque chose qu'on a abordé... c'est marrant... il n'y a pas longtemps. On s'est demandé si on n'aborderait pas cette thématique-là. Mais au départ ce n'était pas quelque chose qui était mis sur la table. Non » (AOC, École-Lien)

4.2.- La coordination ou les partenariats contribuent à une utilisation plus efficace des subventions et des ressources financières.

Aucune des initiatives-pilotes, hormis La Mado (qui peut être considérée comme une « nouvelle » plateforme qui s'est ajoutée au paysage associatif et/ou institutionnel) et le Salon LJODT qui a obtenu un financement pour un ETP, n'a débouché sur la création d'une nouvelle structure et n'a exigé des moyens supplémentaires.

« Notre coordination facilite aussi le travail de nos partenaires. Leur prise de connaissance de la situation du jeune peut aller plus vite. Un réseau se crée, ils se sentent moins seuls et face à certaines situations plus complexes, plus dramatiques, moins impuissants. Tous ces échanges doivent évidemment se passer dans le cadre du secret professionnel partagé et, pour les partenaires non soumis au secret professionnel, tels que les centres d'information pour jeunes, une convention prévoit une clause de discrétion » (La Mado).

« Nous avons déjà un réseau de relations avant La Mado. On s'est créé un réseau. Maintenant, c'est une institution en plus qui peut nous servir... Mais nous ne faisons pas appel à La Mado parce qu'elle offre, nous l'offrons déjà depuis longtemps. A part que nous pouvons disposer de locaux. Dans le cadre de notre projet théâtre, les jeunes viennent répéter ici (...) Mais ce que fait La Mado, on le fait aussi. On oriente aussi » (PJY, La Mado)

Les initiatives de coordination ou de partenariat qui sont passées à l'action concrète déplorent au contraire les difficultés financières auxquelles elles doivent ou ont dû se confronter, au risque parfois de disparaître. On agit généralement sur base des ressources disponibles et d'un volontariat.

« On a envie de s'inscrire dans la continuité, on a envie que l'emploi qui est consacré à la recherche de subventions soit plutôt consacré à des réflexions. Et c'est une période où on est amené à mettre une ASBL en danger et en risque pour que le projet puisse continuer » (EDIJ, Les Jeunes Ont Du Talent).

« Ce qui manque cruellement à ce projet, ce sont des moyens » (BCQ, Jobs à l'appel) ; « Dans une certaine mesure, nous sommes les bénévoles des jeunes » (DAM, Jobs à l'appel)

Notons cependant que des moyens financiers supplémentaires ont pu être obtenus sur base d'un appel à projets ou d'un statut (momentané) d'expériences pilotes.

« Je m'attelle dès à présent à trouver d'autres sources de financement » (DAM)

4.3.- La coordination ou les partenariats contribuent à la mise en œuvre de démarches d'intervention plus efficaces et/ou au renforcement des compétences locales.

Si l'on suit l'évaluation faite par les promoteurs que nous avons rencontrés, c'est un bénéfice fondamental des initiatives mises en place. Il semblerait donc qu'à travers ces initiatives basées sur la coordination et le partenariat, on ait été amené à partager les diagnostics, mettre en lien différents intervenants et valoriser leurs activités, pallier certains déficits des politiques publiques, améliorer les capacités des différents professionnels ou encore répondre à un besoin particulièrement sensible pour des professionnels de différents horizons.

« Les différents partenaires sont des sortes de thermomètre de la jeunesse : ils rencontrent des jeunes dans des contextes très différents. Le fait de travailler en permanence avec la jeunesse facilite les choses » (JPL, Les Jeunes Ont Du Talent)

« On a mis en lien des acteurs locaux autour des lasagnes produites au départ de produits locaux. Et cela s'inscrivait dans la thématique du développement durable » (Ça passe par moi).

« L'objectif du protocole d'accord AJ-CPAS, c'est de limiter les risques liés à la vulnérabilité » (Protocole AJ-CPAS).

« Venant du secteur socioculturel, je crois vraiment en la magie de la rencontre et des collaborations des différents opérateurs : ça permet d'améliorer sensiblement l'efficacité des acteurs sur le terrain. C'est quelque chose d'important » (CTAL, Tremplin vers une vie active).

« Par le passé, l'implication citoyenne, dans les différents projets du réseau De Bouche à Oreille, s'est concrétisée par une mobilisation de volontaires qui se sont attachés à développer des démarches d'action sociale, d'éducation permanente et d'économie sociale. Ce trépied sur lequel repose le réseau De Bouche à Oreille mise sur la complémentarité de ces démarches » (DBAO).

« La plateforme École-Lien est venue à un moment où il y avait un besoin et ce besoin était lui-même relayé par la création de plateformes bien-être... cette note d'orientation au niveau

des écoles portant sur la création de plateformes bien-être... Il y a donc eu un agencement de choses qui ont fait que... » (AOC)

Le renforcement des compétences locales semble donc indéniable, si l'on suit ce qu'en disent nos interlocuteurs. L'amélioration des modes d'intervention se décline en plusieurs modalités. Prenons ici le cas, assez emblématique, de la plateforme École-Lien.

Premièrement, faire connaissance et apprendre à se connaître.

« On connaît les gens. On ne travaille plus avec des services, on travaille avec des gens. Les gens qui travaillent dans un service, on sait ce qu'il y a derrière. Il faut absolument connaître ces gens-là (...) Je n'enverrais jamais un élève qui nous est confié, parce que je considère qu'on a une certaine responsabilité (...), à quelqu'un qu'on ne connaît pas. Ici, on se connaît, on parle le même langage, et cela, il faut du temps » (ORD, École-Lien).

Deuxièmement, se questionner sur ses pratiques professionnelles au départ d'un échange sur des notions apparemment (mais faussement) communes.

« Moi, l'urgence, c'est un élève qui ne vient pas à l'école et qui n'est pas bien. Pour le SAJ ou pour une AMO, dans un planning familial, ça va être autre chose (...) Il faut se mettre au même diapason » (ORD, École-Lien).

Troisièmement, coordonner les interventions et dépasser les clivages « sectoriels ».

« On sait qu'on va aller à l'école non pas pour avoir une sanction, mais on sait qu'on va parler la même langue, avoir le même ton pour remettre l'enfant sur les rails. Alors qu'avant, on ne se serait peut-être pas permis de téléphoner aussi rapidement. Parce qu'il y a toujours le respect du territoire de chacun... « De quoi l'AMO se mêle-t-elle en nous téléphonant ? On connaît notre boulot ». On a dépassé tout cela. Très vite on peut réagir... naturellement avec l'accord du jeune et de la famille, parce que ce sont les exigences de notre métier. Mais on a dépassé ces clivages-là et très vite on peut en parler » (AOC, École-Lien).

Quatrièmement, oser reconnaître les limites de son intervention et celles de ses partenaires.

« Je vous donne un exemple : la situation d'une jeune fille qui vivait d'énormes difficultés familiales et qui avait un accrochage extraordinaire avec la dame, l'assistante sociale du PMS, qui, elle, se rendait compte que, visiblement, elle devait passer la main parce que ça lui prenait beaucoup trop de temps et parce que ça dépassait ses compétences. Le fait qu'elle nous connaisse bien, qu'on se soit rencontrés, qu'on ait déjà travaillé ensemble,... elle n'allait pas voir l'AMO, elle allait voir Véronique de l'AMO. Et je crois que ce sont des petites choses mais... on sait identifier les personnes, le jeune peut se dire que, tiens, c'est l'amie d'Annick, c'est une connaissance d'Annick, elles se connaissent... alors le contact est facilité. Et elle passe la main... et malgré tout, à un moment donné on s'est dit que non, ce n'est pas à nous qu'il faut s'adresser. La confiance était établie avec Annick, et elle doit recontinuer. Et on a pu reprendre le téléphone en disant : « Ici, on s'est trompé. On repasse ». Ce sont des choses que parfois on ne se permettrait pas de faire quand on n'a pas établi le lien » (AOC, École-Lien).

« Dans un PMS, nous sommes tenus au secret professionnel et nous ne répercutons donc pas toutes les informations en notre disposition au sein d'un conseil de classe » (DPM, Tremplin vers une vie active).

4.4.- La coordination ou les partenariats contribuent à l'extension des réseaux vers des acteurs périphériques

Dans certaines des initiatives investiguées (principalement celles qui ont trait à l'insertion professionnelle), les contacts ont été établis avec des intervenants apparemment plus éloignés du secteur jeunesse.

« Je pense notamment à la Confédération du bâtiment qui est partie prenante depuis deux-trois ans et c'est leur intérêt à eux aussi de remettre en valeur les métiers manuels où il y avait une certaine pénurie et où il y a de l'emploi. Donc on est arrivé à fédérer l'ensemble des partenaires de la province, dans tous les secteurs » (JPL, Les Jeunes Ont Du Talent).

« Pour un jeune qui dit être prêt à faire du tapissage, à faire de la peinture... on va demander à des ouvriers du dépôt communal de montrer comment on fait, de montrer les bons gestes, pour avoir de bons résultats et pour s'économiser physiquement » (DAM, Jobs à l'appel).

« Il y a énormément de travail sur le savoir-être. Les acquis techniques peuvent aller très vite, parce qu'on essaye d'aller dans des métiers où le diplôme n'est pas essentiel. Les commis de cuisine peuvent très bien monter des échelons sans diplôme, comme les travailleurs du bâtiment. Ce sont des métiers non qualifiés (...) Mais nos contacts avec les patrons montrent que peu importe la technique, ce qui compte « c'est qu'il vienne » (...) Ce qui compte, c'est qu'il soit apte au travail. Les patrons nous disent : « S'il est là et s'il a envie, ça va aller vite ». Nous, ce qu'on essaye, c'est essentiellement une politique de savoir-être. « Tu dois être à l'heure. Si tu ne sais pas venir à l'heure, tu dois prévenir ». On change des habitudes ancrées » (BEF, Tremplin vers une vie active).

5.- Les modalités de soutien du travail en coordination et/ou en partenariat

L'analyse transversale des douze initiatives a permis d'identifier trois dimensions ou trois composantes du travail de coordination et/ou de partenariat.

5.1.- Des dispositifs et des programmes à exploiter, à aménager ou à créer

Certaines des initiatives n'auraient pu émerger sans l'impulsion donnée par un dispositif ou un programme existant dans le secteur jeunesse : les plans de prévention générale du Conseil d'Arrondissement d'Aide à la Jeunesse ont été à l'origine de deux initiatives. L'Opération Été Jeunes a été le levier pour regrouper les associations qui y prenaient part dans le quartier des Marolles.

D'autres ont pu bénéficier d'une sorte d'appel d'air provoqué par des dispositifs ou des programmes non spécifiquement orientés vers le secteur jeunesse : schéma de développement de l'espace régional (SDER), plan de cohésion sociale (PCS). Les PCS ont également pu contribuer à (ré)orienter les actions en cours : c'est le cas notamment des projets menés par le CSEF Tournai-Ath-Lessines.

« Sans les PCS, les communes n'auraient jamais embrayé dans le projet. Elles se seraient perdues dans des formalités administratives » (BCQ, Jobs à l'appel).

Derrière les dispositifs et les programmes se dissimulent des opportunités de financement qui peuvent être saisies, sous la forme de programmes ou d'appels à projets, à portée limitée ou centré sur des thématiques ponctuelles, avec parfois le risque de donner une autre orientation au projet initial : le CAAJ dispose de fonds permettant de financer divers projets (parfois épars et peu coordonnés) ; l'IPIEQ est intervenue dans le financement d'au moins deux des initiatives locales ; etc.

Les dispositifs existant peuvent donc constituer des leviers précieux pour le lancement d'une initiative, à la condition toutefois que le cadre qu'ils proposent laisse une importante marge de manœuvre et de responsabilité aux acteurs locaux. La liberté méthodologique a ainsi été affirmée à de nombreuses reprises.

« C'est un peu le reproche qu'on peut faire à toute une série de politiques. On lance comme cela des politiques mais on ne définit pas au départ les éléments qu'on va mesurer derrière. Je me dis que si les personnes qui à un moment donné portent un projet, précisent l'objectif visé, les modalités d'évaluation, la méthodologie – il faut la laisser au terrain... et s'il y a un accord politique sur le projet à financer, là on est dans quelque chose de parlant » (VAS, Tremplin pour la vie active).

On attendrait donc des pouvoirs publics qu'à travers ces dispositifs, ils donnent le cap à suivre, à charge pour les intervenants de décliner les buts généraux en objectifs opérationnels adaptés aux réalités locales.

« Les objectifs doivent être définis par le politique, mais les moyens doivent être mis en place au niveau local » (DPM, Tremplin pour la vie active).

« Pour cela, il faut un projet politique, qui soit porteur et auquel le plus grand nombre d'intervenants de terrain adhère. C'est là que je vois le rôle du politique : ne pas définir les

modes de fonctionnement, mais fixer des objectifs à atteindre et une évaluation externe qui vérifiera si ces objectifs sont atteints » (DPM, Tremplin pour la vie active).

A défaut d'une déclinaison locale et d'un ancrage local, on assisterait à l'application forcée de programmes généraux : ce n'est pas tant la pertinence du programme que la mobilisation des différents partenaires sur un objectif qu'ils n'ont pas choisi, qui pose ici problème. Une exception cependant dans nos initiatives : « *Au départ (de Jobs à l'appel), il y a eu une inspiration exotique et une belle intuition* » (DAM, Jobs à l'appel). Les promoteurs ont toutefois ajusté le dispositif à la réalité locale : « *Il y en a qui cherchent des petits étudiants pour les mois d'été, d'autres pas, ou alors il y en a qui fonctionnent avec les enfants des employés. Des sociétés comme le Village n°1 fonctionnent avec les enfants des employés. Des petits commerces, financièrement, essayent de fonctionner sans prendre des étudiants, parce que c'est un coût. Et même pour certains, 7,5 euros par heure, c'est le tarif de l'AMO, c'est beaucoup...* » (JBC, Jobs à l'appel).

Les dispositifs ou programmes devraient-ils reposer sur des appels à projet initiés par les pouvoirs publics ? Ou offrir un cadre de reconnaissance et de validation pour des projets émanant des acteurs locaux ? **Les conditions du financement des activités mobilisant plusieurs partenaires ont plus souvent été questionnées que revendiquées.** Les points de vue sont parfois divergents, y compris entre partenaires d'une même initiative.

Le soutien attendu des pouvoirs publics consisterait aussi à « *donner une impulsion, financière certes,...* » (AOC, École-Lien). Mais sous quelle forme ? Des appels à projet ? « *Non, ça on a donné. Non, non, non* » (ibid.). Un financement qui préserve une marge de manœuvre : « *Oui, parce qu'une plateforme comme ici est empreinte de la culture locale et elle ne peut que être empreinte de cela. Si on nous donne quelque chose de ficelé, cela n'aurait plus de sens* » (ibid.).

« *Je trouve logique et même enthousiasmant, on le voit dans le secteur associatif, de ne pas avoir 100% de subventions. Ça nous permet aussi d'avoir une certaine marge de liberté dans le développement de certains outils, le développement de certains projets. Ça nous permet de justifier certaines actions qu'on ne pourrait pas mener. Parce que si on avait un cadre subventionné à 100% et qu'on nous dit : « Il faut faire ça, et ça et ça », où serait encore notre marge de manœuvre, notre prise d'initiatives ? Or si on travaille dans l'associatif, c'est quand même pour avoir un peu d'initiative. C'est ce qui, je pense, nous donne ce côté professionnel aussi, cette capacité à aller voir un peu plus loin que le bout de notre nez* » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent).

« *La garantie d'un financement récurrent nous permettrait de faire autre chose durant l'année. Le temps libéré serait consacré à des initiatives plus locales, en allant à la rencontre des jeunes là où ils sont* » (JPL, Les Jeunes Ont Du Talent).

« *On a besoin de souplesse. Si l'administration décidait au terme de l'expérimentation de deux ans, de valider et de reconnaître le projet et lui donnait les moyens de perpétuer, il y aurait de la cohérence sur le fond et sur la méthodologie de leur part et cela nous permettrait d'aller de l'avant* » (DAM, Jobs à l'appel).

« *Beaucoup de financements exigent du travail administratif supplémentaire. Pour quelqu'un qui est sur le terrain, c'est quelque chose qui est très lourd. On peut obtenir un subside de 12.000 euros, c'est chouette, mais on doit faire ça, on doit faire ça, ... et du coup, on se dit que*

pendant qu'on est en train de faire ça, on n'est plus sur le terrain. Mais bon, c'est un discours d'un acteur de terrain » (JBC, Jobs à l'appel).

« Ce n'est pas qu'il ne faut pas justifier l'argent, mais trop souvent c'est lourd et le jeu n'en vaut pas la chandelle » (BCQ, Jobs à l'appel).

« Je trouve qu'on devrait travailler sur base de projets, qu'on puisse les développer, les légitimer, les évaluer,... Mais pas en partant des appels à projets pensés au niveau de l'administration. Des projets qui émanent des acteurs du territoire : parce que là, il y a une ouverture, il y a des possibilités, il y a des gens qui sont prêts à travailler ensemble, à dépasser leurs limites, et bien partons de là. Et qu'on en fasse une évaluation. Pas en termes chiffrés mais sur l'impact. Voir par exemple pour les jeunes qui auront participé à l'action, en quoi elle leur aura été profitable au moment d'entrer sur le marché de l'emploi » (CTAL, Tremplin pour la vie active).

« Ça ne doit pas être nécessairement quelque chose qui s'abat sur la base, mais ça peut être aussi quelque chose qui vient de la base (...) Il doit y avoir quelque chose de transversal et ça doit partir du terrain pour rester en lien avec les besoins du public et concentrer les moyens » (CPP, Tremplin pour la vie active).

La recherche de financements complémentaires aux subventions octroyées pour les missions « classiques » des partenaires n'est pas sans poser une série de difficultés. **Dès lors qu'on agit à la marge, ou même en-dehors de son champ d'intervention, la question du financement devient sensible.**

« On a appris un peu à nos dépens à comprendre les enjeux dans un paysage politique aussi morcelé que la Belgique (...) Mon plus grand regret, c'est que l'initiative n'est pas reconnue par la ministre compétente » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent).

Un de nos interlocuteurs donne à titre d'exemple la prise en charge d'élèves français par un SAS : si du côté de l'enseignement, cette prise en charge est possible, l'élève étant scolarisé en Belgique, l'aide à la jeunesse par contre n'autorise pas l'intervention, l'élève n'étant pas domicilié en Belgique. Il revient donc à l'intervenant de jongler entre les différentes contraintes administratives ou réglementaires. *« Et on reste ici dans des matières qui relèvent de la Fédération Wallonie Bruxelles. Que se passera-t-il quand on ajoutera la formation qui, elle, relève de la Région wallonne ? Comment avoir des interlocuteurs au-dessus de nous, pour nous faire entendre et présenter nos projets ? » (VAS, Tremplin pour la vie active).*

« Je ne suis pas autorisé à travailler avec certains publics. Si moi j'intègre des gens qui ne sont pas éligibles, je dois travailler sur fonds propres » (BEF, Tremplin pour la vie active).

Plus fondamentalement, **la participation elle-même des intervenants à un travail de coordination ou de partenariat, en l'absence d'une reconnaissance effective, finit par poser problème.**

« Moi, je ne peux pas permettre à mes agents de s'engager dans des projets un peu partout. Sinon ils vont passer à côté de leur mission essentielle » (DPM, Tremplin pour la vie active).

« En regard de mes missions, je n'ai rien à faire dans les réunions du CSEF » (VAS, Tremplin pour la vie active).

Compte tenu des inégalités structurelles entre les partenaires associés à une même initiative, il serait probablement opportun de créer des dispositifs ou des programmes « contraignants ». **Là où il s'est agi de collaborer avec de « grosses » institutions, telles que l'École ou le Forem, les discours se**

rejoignent pour déplorer les lenteurs et les résistances. Si certains plaident pour la mise en place de dispositifs au sein des écoles, d'autres plaident pour des incitants ou des éléments facilitateurs.

« Il faudrait ouvrir un poste dans les établissements scolaires, un poste spécifiquement dédié à ce type d'initiatives (...) Ou une personne qui relèverait d'un autre service que l'enseignement. Un rôle de coordinateur social dans l'école. Parce qu'il faut respecter l'identité propre de l'école et laisser son autonomie (...) Aujourd'hui, avec les changements qui ont touché les familles, on attend un autre rôle social de l'école : il faut pouvoir être attentif à ce que le jeune vit, dans sa vie personnelle, dans sa vie amoureuse,... » (ORD, École-Lien). Mais notre interlocuteur soulève en même temps la question de la reconnaissance de cette fonction dans le monde scolaire : « Est-ce qu'on aurait la même puissance que celle qu'a un préfet d'éducation ? Est-ce qu'on aurait la même reconnaissance dans le corps enseignant et de la part d'une direction ? » (ibid.).

« Mettre en place des dispositifs facilitateurs, surtout pour les écoles mais aussi pour les services sociaux, pour créer des espaces de rencontre (...) Pas de contrainte, parce qu'on est ici dans un engagement volontaire, presque du militantisme (...) Je pense qu'il ne manque pas grand-chose pour que ça fonctionne » (MON, École-Lien).

« On se voit en comité de pilotage. On se voit souvent. Et on est toujours bien d'accord, parce qu'on a la même façon de voir les choses, la même philosophie (...) On avait déjà les mêmes positionnements avant. Et à l'inverse, les positionnements de ceux qui ne viennent pas étaient déjà bien présents avant. Le Forem-formation ne vient jamais, quel que soit le groupe de travail (...) Il y a des représentants du Forem, mais ce sont toujours des personnes différentes, qui ne peuvent pas engager l'institution... c'est le problème des grosses institutions. Chacun a un parapluie (...) Quand il faut décider, il n'y a personne pour décider et personne ne va jamais décider (...) Et entre le discours du travailleur et celui de l'organisation... » (BEF, Tremplin pour la vie active).

« Le problème, c'est que... c'est une réalité qu'il faut co-construire. J'ai trop souvent entendu auprès des partenaires sociaux et des entreprises, qu'il suffit de faire ça pour que ça aille... Non. L'enseignement, c'est aussi avec des jeunes en difficultés, de la violence, toute une série d'autres problèmes à gérer en dehors de l'éducatif et qui font que l'enseignement est ce qu'il est aujourd'hui... Je crois vraiment que notre rôle est lié à la co-construction entre les acteurs. Il n'est possible de faire de choses que quand on dispose d'un langage commun » (CTAL, Tremplin pour la vie active).

5.2.- Des processus et une mise en action à soutenir

Un dispositif, un programme ou une architecture, aussi brillants soient-ils, ne suffiront pas à assurer l'engagement soutenu des différents partenaires dans une action commune.

L'engagement dans une initiative conjointe ne peut être contraint. A la question de déterminer « quel(s) partenaire(s) n'imaginait-on pas prendre part à l'activité », nos interlocuteurs ont souvent répondu par : « Personne, a priori ». La participation est donc ouverte, à une exception près : celle d'une politisation de l'action menée.

Si le dispositif ou le programme donnent une impulsion et peuvent jouer un rôle de levier, les différentes étapes de l'action commune mériteraient d'être soutenues, compte tenu des difficultés relatives par les promoteurs et les partenaires des initiatives investiguées.

5.2.1.- Une phase de diagnostic partagé : identifier les besoins locaux

La phase initiale, qui est aussi un passage obligé, consiste en **un diagnostic de la situation locale**, considérée sous l'angle du problème à traiter. Ce diagnostic a souvent reposé sur l'expérience partagée par les intervenants présents autour de la table. En partie intuitif, en partie étayé par des données statistiques plus globales, il est avant tout validé par les différents protagonistes : en d'autres termes, un consensus se dégage sur l'état de la situation.

Ce diagnostic peut être de portée générale : *« L'idée de départ, c'est de créer des synergies entre le monde de l'école et les secteurs sociaux. On est parti du constat qu'on est amené à travailler ensemble mais qu'en fait, ce sont deux mondes qui se connaissent peu et qui ont des logiques qui leur sont propres »* (AOC, École-Lien). Ou encore : *« La Mado souhaite en effet offrir une approche globale et centralisée, partant du constat que les nombreux services qui existent pour et autour du jeune sont morcelés et ne communiquent pas toujours suffisamment entre eux »* (La Mado).

Le diagnostic, à portée générale comme les difficultés d'accéder au marché du travail, peut être indexé sur le milieu local de référence : *« Clairement, sur un plan sociologique, on est devant une population de jeunes de 15-18 ans qu'on est loin de satisfaire quant aux possibilités de trouver des jobs. Des jeunes qui ont un profil de sociabilité moyen, donc pas des décrochés lourds, qui sont plusieurs centaines sur les quatre communes, voire plus (...) Il y a tous les jeunes qu'on ne touche pas parce qu'ils fréquentent des écoles en-dehors de Tubize. Le problème, c'est l'encadrement. Si on avait un cadre plus important, on pourrait faire plus »* (DAM, Jobs à l'appel).

Dans le cas de l'action « Logements accompagnés », c'est le diagnostic posé dans le cadre du PCS local qui a mis en évidence « des besoins et attentes en matière de logement » (Logements accompagnés).

Parfois, une ou plusieurs études scientifiques ont précédé la rencontre des différents intervenants. Ces études ont pour objets le public cible, la population des jeunes de l'entité territoriale de référence ou l'organisation du travail de jeunesse dans le milieu local de référence.

« Une étude réalisée en 2002 par Daniel Bodson pour le compte de Luxembourg 2010 souligne la représentation dévalorisante que les jeunes ont de leur province : s'ils l'aiment et souhaitent y faire leur vie, ils la considèrent cependant comme un lieu sans avenir. Il est donc primordial de modifier la perception que les jeunes ont de leur province, en la leur présentant sous un jour neuf, un territoire où il est tout à fait possible de mener conjointement un projet de vie de qualité et un projet professionnel intéressant » ; une autre auprès d'un échantillon de 750 femmes résidant dans la province de Luxembourg *« montrait que les jeunes attendaient de vivre en province de Luxembourg, dans un territoire qui symbolise une qualité de vie, du calme, un environnement propice et en même temps, que dans le monde de l'entreprise, il y avait des grandes possibilités d'emploi et qu'il restait beaucoup d'emplois vacants »* (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent). Il s'agit ensuite d'affiner le diagnostic posé, voire *« relativiser quelque peu les résultats de l'étude. Ce que les jeunes Luxembourgeois exprimaient à l'époque, c'est le fait qu'en province de Luxembourg pourquoi s'attacher au terri-*

toire provincial, alors qu'on passe de l'autre côté de la frontière où les conditions financières et de vie sont tout autres » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent).

« A peu près au même moment, une autre étude était réalisée à Charleroi par l'Institut Walloon de la Santé Mentale (IWSM), concernant l'articulation Santé mentale-Aide à la Jeunesse. Celle-ci a conduit au même type de conclusion : non seulement les secteurs sont cloisonnés et l'info de l'un à l'autre circule peu ou mal, mais en plus, au sein de chacun de ceux-ci, existent différents types de services spécifiques ou spécialisés, accroissant la difficulté à avoir une vue d'ensemble des jeunes qui nécessitent une prise en charge plurielle. Aujourd'hui, l'Aide à la Jeunesse, ce n'est pas moins de dix-huit services différents... Avant la réforme, il n'y en avait que six » (AM, La Mado).

Dans ce travail de diagnostic ou d'affinement du diagnostic, une tension peut émerger entre deux paradigmes, celui des besoins et celui des enjeux.

« Je pense que les besoins, au point de départ, c'était... donner... je ne sais pas si c'est l'impression, l'illusion... du sens... qu'un avenir est possible en province de Luxembourg... Parce que ça n'a pas été beaucoup... Le problème, à mon sens, c'est qu'on aurait dû avoir une autre étude qui permettait d'affiner ce terme de « besoins ». On est resté pour moi sur un sentiment très général. De plus, si on était resté dans une perspective de besoins plutôt que de glisser vers les enjeux, on serait allé plus loin. Peut-être qu'à un moment donné, l'enjeu était démographique. Je ne sais pas. Il y a peut-être eu un moment de panique, quand on s'est dit : « Attention, si tout le monde va travailler de l'autre côté de la frontière, peut-être que les gens vont aller aussi y vivre ». Et la province va peut-être se vider de toute une génération » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent).

Les constats peuvent s'exprimer sous la forme d'un memorandum, comme dans le cas de la CLAJ où les partenaires ont pointé une série de déficits : manque de concertation entre le secteur associatif jeunesse privé et le secteur jeunesse public communal ; non-fréquentation du secteur jeunesse d'un certain nombre de jeunes du quartier ; faiblesse des moyens financiers empêchant le recrutement d'un personnel qualifié et, obstacle majeur dans la perspective d'une mobilisation de différents partenaires, manque des moyens nécessaires à la réalisation d'actions concertées dans le quartier...

Le diagnostic initial peut emprunter un tour militant, comme dans l'action « De Bouche A Oreille » : lutte contre l'implantation d'un zoning industriel dans le milieu local, lutte contre l'implantation de missiles, etc. à une époque qui, il est vrai, s'y prêtait davantage... Aujourd'hui, les questions d'emploi et d'armement militaire n'ont plus la même résonance.

Plus qu'un diagnostic, c'est une forme d'opposition à une initiative politique qui est à l'origine de l'action « Het werkt/Ça marche ».

« Au début des années 2000, la Communauté et les responsables politiques, l'actuel ministre de la justice en Flandre, a voulu que D'Broej, les 8 maisons de jeunes, travaillent uniquement avec les enfants et les jeunes qui vont à l'enseignement néerlandophone à Bruxelles. Il y a beaucoup de jeunes et d'enfants d'origine étrangère qui parlent français avec leurs copains, leur langue maternelle à la maison et à l'école ils parlent néerlandais, mais dans leur temps libre, à D'Broej, ils utilisent les deux langues. Les politiques voulaient alors que les jeunes ne parlent que le néerlandais pour avoir une immersion. Le néerlandais devait être vu comme une langue de « plaisir », et pas uniquement d'enseignement. D'Broej s'est opposé à cette

mesure. L'apprentissage de la langue est quelque chose d'important, évidemment, mais la proximité et notre implantation dans le quartier demandaient de pouvoir accueillir tous les enfants et tous les jeunes du quartier. Cela nous apparaissait beaucoup plus important qu'une sélection à partir de la langue. Donc, D'Broej a créé une plateforme d'action pour favoriser, plaider pour le bilinguisme à Bruxelles. Il était clair dans ce processus de lobbying et d'action que la Communauté flamande et le ministre n'allaient pas plier. Donc, différents mouvements de jeunes de D'Broej ont créé une deuxième organisation, une ASBL. Ils ont demandé le soutien de la Communauté française, en passant par la Fédération des centres de jeunes en milieu populaire, pour avoir un agrément » (Het werkt/Ça marche).

5.2.2.- Une phase de consolidation du diagnostic, de théorisation : l'appel à des spécialistes

Toutes les initiatives investiguées ne sont pas passées par cette phase, où il s'agit d'affiner la perception d'une problématique, de s'accorder sur des concepts ou des modèles théoriques. Il est alors fait appel à des experts, issus du monde scientifique ou du monde de la formation.

Pour l'action « Ça passe par moi », la réflexion s'est portée sur le concept d'intelligences citoyennes.

Pour l'action « Tremplin pour la vie active », deux journées d'études à destination des professionnels des services ou des institutions partenaires se sont centrées, pour la première, sur des interventions d'ordre statistique et sociologique, puis sur un partage d'expériences (dans ce cas, on peut considérer que l'on a procédé à un diagnostic local) autour de l'insertion professionnelle et pour la seconde, sur une présentation des PCS et sur une analyse des résultats d'une enquête qualitative portant sur des jeunes faiblement qualifiés qui avaient « réussi à s'insérer ».

Pour l'action « École-Lien », les premières rencontres ont visé une meilleure connaissance des missions des différents partenaires : « *La première année, on a surtout présenté qui fait quoi, comment,... Et on a même évoqué des situations professionnelles qui avaient posé problème dans le cadre scolaire. On amenait des situations professionnelles types et on se demandait quel partenaire serait le plus à même d'intervenir* » (AOC, École-Lien), puis à une présentation d'initiatives prises dans d'autres établissements scolaires. La réflexion bénéficiait du suivi méthodologique d'une chargée de recherches du Département Éducation et Technologie des FUNDP de Namur.

De la même façon, l'AMO La Teignouse a accompagné le projet des logements supervisés porté par le PCS de la commune de Sprimont, et un groupe de travail composé à partir de jeunes ayant participé à une enquête exploratoire, a été encadré et animé en collaboration avec Habitat-Participation de Bruxelles.

Dans le cadre de La Mado, c'est l'initiative elle-même qui devient lieu de rencontre des professionnels et se profile comme cadre de l'expertise. « *On veut aussi devenir un lieu de référence pour les professionnels et un lieu où ceux-ci se croisent autour de la problématique de l'adolescence et des jeunes en général, où se crée une culture et un langage communs, du moins une approche commune des jeunes. On accueille ainsi un groupe, qui se réunit depuis un an et demi, pour réfléchir à l'impact de la pauvreté, chez les 16-25 ans. L'idée vient de*

l'interpellation que nous avaient lancée une AMO et le relais d'urgence sociale de Charleroi à propos de l'augmentation de cette tranche d'âge dans la population des sans-abris » (AM, La Mado).

5.2.3.- Une phase de conception d'une activité commune et de planification

Parmi les initiatives identifiées, peu en définitive se sont engagées dans une action commune mobilisant effectivement les différents partenaires. Et parmi celles qui se sont lancées dans ce qui peut prendre l'allure d'une aventure, parce que les conséquences du passage à l'action ne sont pas toujours prévisibles, toutes n'ont pas acquis la même expérience, mais toutes soulignent **l'importance du « concret »**.

Le salon *Les Jeunes Ont Du Talent* est organisé depuis sept ans. La Grappe Jeunes de Luxembourg 2010 s'est centrée sur cette manifestation annuelle : « *On a plus travaillé pour les Jeunes ont du talent que pour la Grappe Jeunes* » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent). La volonté des promoteurs était de faire « *quelque chose de visible* » (ibid.) : « *On voulait du concret, du pratique alors que d'autres grappes étaient dans la réflexion* » (EDIJ, Les Jeunes Ont Du Talent). Pari gagné. « *Pourquoi ? Parce que très rapidement, au niveau jeunesse, on a dit : « OK. On se retrouve autour de la table mais essayons de faire quelque chose de concret. C'est très bien, on partage, on peut réfléchir, voir à dix ans à l'avance mais si on essayait de pouvoir se mettre... ».* Et le fait de mettre un projet, c'était... Le projet en lui-même, c'était plutôt un prétexte pour faire travailler des gens ensemble et pas vraiment de faire ce projet en lui-même (...) Une des réussites au début, c'est que chacun est venu avec son propre bagage, sa propre expérience... Donc on a une maison de jeunes, Losange, qui s'y connaît très très bien dans l'organisation de concerts qui a dit : « *Écoute, moi, je prends à ma charge toute la partie attrait par le côté dynamique* »... » (ibid.)

L'activité *Jobs à l'appel* a été initiée au début des années 2000, puis après une inactivité de quelques années, est relancée par l'actuel directeur de l'AMO Plan J en 2010. Une quatrième édition sera organisée en 2013. Pari gagné. Pourquoi ? « *Pour certains jeunes, la première expérience de travail est tellement marquante qu'on peut revoir ses projets de formation. Ça tombe à pic pour y voir un peu plus clair dans ses études. Ça a quand même un impact assez fort sur la réflexion du jeune sur son parcours d'études. Surtout que c'est du concret, pour une fois : avoir un salaire, gagner de l'argent,... Ça les fait réfléchir* » (BCQ, Jobs à l'appel).

Dans le cadre de l'action *École-Lien*, une formation conjointe a été organisée sur la gestion du stress et de l'agressivité. Pari gagné. « *Ah, la belle victoire, c'est la mise en place de cette formation et en un coup de cuiller à pot, c'était plein. C'était vivifiant. Je pense qu'il y a une reconnaissance de la plateforme maintenant. Regardez, la plateforme École-Lien... la preuve, vous êtes là aujourd'hui. Et dans le coin, je pense qu'on commence à avoir une certaine forme de reconnaissance* » (AOC, École-Lien). Pourquoi ? « *L'initiative répond aux besoins des gens de terrain* » (ibid.) ; « *Au niveau de la plénière, on est parvenu à créer un dialogue qui permet d'identifier les besoins et en écoutant chacun, de préciser les besoins communs. Ici, c'était la formation à la gestion du stress et à l'agressivité du jeune (...). Chacun dans son travail avait eu le souci, s'était posé la question du stress vécu par le jeune... sans avoir de réponse satisfaisante à apporter. Et quand on a mis l'idée au jour, l'intérêt a été immédiat* » (MON, École-Lien). Le soutien d'une fondation privée n'est pas non plus étranger au succès : « *Nous sou-*

tenons sur base d'un projet, qui peut porter sur des durées différentes. Ici, en l'occurrence, c'était sur deux sessions de formation sur le même sujet, la question du stress (...) L'idée était de voir comment la sauce allait prendre. C'était la première fois que la plateforme mettait en œuvre une action concrète autre que « on se réunit sur une thématique avec une dynamique de conférence et de plénière ». Ici c'était la première fois qu'ils mettaient en place quelque chose de différent, à savoir une formation sur trois journées, des journées entières. C'était un petit peu un test pour voir comment ça pouvait mordre » (MON, École-Lien).

Le projet des logements accompagnés de Banneux sera bientôt mis en œuvre. Les partenaires ont élaboré le cadre réglementaire ; les appartements sont en cours d'aménagement. Le passage à l'action est donc proche. Il resterait à suivre le passage « au concret »...

Dans d'autres initiatives, **le passage à l'action est attendu avec impatience...** par certains partenaires.

« Jusqu'ici j'ai fait toute la recherche sur l'insertion des jeunes. Ça a abouti sur la recherche avec la SONECOM. Jusqu'à présent, on était plus dans la réflexion. Maintenant on a exprimé le souhait de passer à des choses plus concrètes... de rencontres entre professionnels... La forme que ça prendra, je ne sais pas encore » (VAS, Tremplin pour la vie active). Le passage à l'action éviterait de s'essouffler et de rester « dans de la discussion » (ibid.) ; « On peut discuter du constat pendant des mois... mais on n'est pas un groupe de réflexion » (BEF, Tremplin pour la vie active).

Comment se fait-il qu'on n'ait pas encore franchi le pas ? « Lors des dernières rencontres avec les services de jeunesse, InforJeunes était présent, des plans de cohésion sociale aussi. Il y a plein de pistes qui ont été données. Il faut voir à présent si c'est le Comité subrégional qui va s'emparer de ces questions-là ou si on le fait de manière locale, au niveau des PCS. C'est cette question-là qui devra être tranchée bientôt » (VAS, Tremplin pour la vie active). Un constat semble s'imposer : « Si on ne fait rien, personne ne prendra le relais et le travail de réflexion, avec de chouettes idées pour passer cette barrière de 18 ans, va rester lettre morte » (ibid.). S'il s'agissait de passer à une action commune, il conviendrait d'éviter une dispersion de petites actions : « Je pense qu'en termes de communication aussi, il faut mettre le paquet pour qu'on sente qu'au niveau de la région, les choses bougent et qu'il y a une réelle volonté d'agir. Il faut que le message passe chez les jeunes mais aussi dans les structures institutionnelles » (CPP, Tremplin pour la vie active).

Les freins peuvent être liés à l'absence de ressources : on l'a vu plus haut dans le cas de la CLAJ du quartier des Marolles.

Pour d'autres initiatives, le passage à du « concret » ne fait pas partie des objectifs : l'action *Het werkt/Ça marche* centre ses missions autour d'un « dialogue avec les pouvoirs locaux, les communes » (Het werkt/Ça marche). Si on évoque l'idée de choses « concrètes », il faut davantage y voir une demande adressée aux pouvoirs publics.

« C'était très concret. Les souhaits étaient très concrets. On ne peut pas être contre plus de transparence au niveau du système de subside, contre l'usage commun des bus communaux, par exemple. Au niveau de la région, organiser la participation sur des enjeux comme l'emploi, la mobilité... il y a des enjeux politiques et c'est assez abstrait, c'est assez difficile. On

restait sur la forme et pas sur le fond. Mais on a fait quelques actions au niveau de la région qui ont eu des succès » (ibid.).

Le passage à l'activité concrète pourrait mettre à l'épreuve une fonction essentielle dans le fonctionnement des initiatives : **le pilotage**. Pour dire les choses simplement et brièvement, « *il faut un bon capitaine* » (CPP, Tremplin pour la vie active). Disposer d'un bon capitaine est nécessaire dès lors qu'on a mis sur pied un gros paquebot : « *On va faire un gros paquebot, parce qu'on aura plein de gens et plein d'institutions. On va avoir un machin extrêmement difficile à manœuvrer, on va avoir un mal de chien à le mettre sur un point et on va peut-être se rendre compte que le point qu'on est arrivé à toucher, il est à mille lieues de la réalité des entreprises* » (BEF, Tremplin pour la vie active). Le pilotage du salon Les Jeunes Ont Du Talent relèverait de la même entreprise complexe : il exige de pouvoir surmonter les désaccords qui surviendraient.

« Il y en a certainement eu, mais est-ce le bon sens luxembourgeois ? Je prends l'exemple de la dernière réunion de debriefing : chacun a apporté ses remarques et on écoute. Le problème de la scène rock ? Tout le monde était d'accord pour dire que ça faisait trop de bruit. Je crois aussi qu'on garde en tête des objectifs communs, et qu'on met de l'eau dans son vin parce qu'on a besoin de la participation de chacun. À la conférence de presse de présentation du salon, chacun des partenaires avait un élément à présenter : tout le monde était impliqué et était lié pour le bon déroulement de la manifestation. Il y a souvent consensus et je n'ai jamais vu au cours des trois dernières années, de grosses discussions... La relation entre le chef de projet et les partenaires est très suivie. Le pilotage est important. Comme le fait d'être transparent dans la circulation des informations. Si je dois résumer, c'est cette idée : Be part of it, be proud of it » (JPL, Les Jeunes Ont Du Talent).

Dans ces deux initiatives, la présence d'un acteur institutionnel (CSEF, Province de Luxembourg) au sein du groupe « moteur » n'est pas anodine.

« C'est quand même important dans ce genre d'initiatives de savoir qui organise, qui a le contrôle du projet, sinon cela risquerait de partir dans n'importe quelle direction. Une AMO n'organisera des choses que vis-à-vis d'un public particulier. Elle ne touchera pas tous les jeunes » (DPM, Tremplin pour la vie active).

Il se pourrait également que l'audace d'un des partenaires qui acceptent d'affronter la lourdeur du travail de coordination, sa capacité d'afficher une « neutralité » ou une perspective qui ne soit pas trop restrictive en raison des missions qui lui sont attribuées, lui confère une certaine légitimité et lui donne les moyens d'influer sur les décisions des pouvoirs publics.

« Tu te rends compte que c'est ce qui est le plus petit, le non marchand qui pilotait ça ! » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent)

« OK, on a trouvé les moyens de pérenniser l'action. OK, on a une activité pour la Grappe Jeunes. Mais quid du reste, quoi ? (...) Les partenaires risquent de se satisfaire de cette seule initiative et de notre pilotage. Et il faudrait peut-être bien pratiquer la politique de la chaise vide, pour obliger les partenaires à aller au-delà du Salon LIODT » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent).

Enfin, la formulation d'une ligne de conduite partagée par tous les partenaires facilite le pilotage : chacun a pu participer à la constitution du cadre de l'activité, y compris sur des points apparemment anodins...

« On a dû mettre un règlement très précis en place, notamment pour que ce ne soit pas la guerre visuelle entre les écoles durant le salon » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent).

« On va chercher des partenaires privés, mais dans un certain cadre. On ne va pas prendre Red Bull ni Marlboro. Il faut que ce soit en accord avec nos valeurs » (JPL, Les Jeunes Ont Du Talent).

« On a vu cette année deux participants, des directeurs d'école qui se sont installés et qui ont commandé un Orval. Dès qu'un des membres de la Grappe Jeunes l'a vu, ça a circulé et on est allé trouver les gens à la cafeteria en leur précisant qu'il était hors de question qu'on serve de l'alcool. C'est une règle pas facile. Mais est-ce qu'on veut faire la foire de Libramont où on va guindailler sur les stands ? Non. Je pense que le message, il n'est pas là. Mais de cette façon-là, on crédibilise notre façon de travailler » (JPL, Les Jeunes Ont Du Talent).

5.2.4.- Un processus d'évaluation continue

La mise en place et la mise en œuvre effective d'un processus d'évaluation continue constituent deux postulats du travail de coordination et de partenariat. Même si cette évaluation se déroule à des rythmes et selon des modalités différentes, elle est souhaitée par les promoteurs des initiatives.

L'évaluation des initiatives s'inscrit d'abord dans le cadre d'une volonté de reconnaissance et de légitimation de l'activité mise en œuvre. On a vu dans un point précédent que des indicateurs quantitatifs et qualitatifs entraient en ligne de compte. Dans le cadre de l'action *Jobs à l'appel*, un schéma semble émerger : à une phase d'expérimentation, soutenue financièrement par les pouvoirs publics, succède une évaluation qualitative prise en charge par des scientifiques et des professionnels « de terrain », puis en fonction des résultats de cette évaluation, une extrapolation sur des terrains analogues. Des critères de validation des expériences ? Lesquels ?

« La quantité de jeunes qu'on a pu encadrer, mais essentiellement sur la qualité du processus qui s'opère dans Jobs à l'appel. On ne peut avoir qu'une appréciation qualitative des choses. C'est pas le chiffre » (DAM, Jobs à l'appel).

« Reconnaître aussi la valeur d'une méthodologie, de l'accompagnement » (CMC, Tremplin pour la vie active).

Les indicateurs statistiques ne paraissent guère pertinents et suscitent des critiques fondamentales.

« Les politiques sociales ne font basculer, secteur après secteur, décret après décret, vers cette logique de l'évaluation par un taux d'insertion. J'ai déjà dit... « Je veux bien, on va me forcer comme pour les missions régionales à faire autant de %... je fais le faire ». Mais à l'entrée, je trie. Je vais faire comme tout le monde. Et je ferai 50%. Et encore, pour faire de l'insertion, il faut qu'il y ait du travail... Mais ça, c'est un autre débat » (BEF, Tremplin pour la vie active).

Les modes d'évaluation paraissent en tout cas étroitement liés aux modalités de subventionnement.

« Je trouve qu'on devrait travailler sur base de projets, qu'on puisse les développer, les légitimer, les évaluer... Mais pas en partant des appels à projets pensés au niveau de l'administration. Des projets qui émanent des acteurs du territoire : parce que là, il y a une

ouverture, il y a des possibilités, il y a des gens qui sont prêts à travailler ensemble, à dépasser leurs limites, et bien partons de là. Et qu'on en fasse une évaluation. Pas en termes chiffrés mais sur l'impact. Voir par exemple pour les jeunes qui auront participé à l'action, en quoi elle leur aura été profitable au moment d'entrer sur le marché de l'emploi » (CTAL, Tremplin pour la vie active).

Pour être légitime ou crédible, l'évaluation gagnerait à être externalisée ou confiée à un tiers. Dans l'action *École-Lien*, l'accompagnement d'un service universitaire a été décisif de ce point de vue.

« Le fait d'avoir un rapport d'évaluation, d'avoir un cheminement qui tient la route, un document de référence, c'est une aide aussi. On n'est pas seul. Même avec la bonne volonté qu'on a tous, il faut un partenaire qui nous accompagne » (AOC, École-Lien).

« Il y a trop de projets qui ont été lancés avec des objectifs qui sont parfois peu définis et où l'évaluation est faite par les opérateurs eux-mêmes. Ce qui est assez problématique, parce qu'on évalue son propre travail. Il me semble essentiel qu'un opérateur externe puisse porter un regard sur l'activité, non pas pour la démolir mais pour lui permettre de se développer » (DPM, Tremplin pour la vie active)

« C'est là que je vois le rôle du politique : ne pas définir les modes de fonctionnement, mais fixer des objectifs à atteindre et une évaluation externe qui vérifiera si ces objectifs sont atteints » (ibid.).

Réalisée en cours d'activité, l'évaluation peut amener à des réorientations parfois fondamentales du projet initial.

« Et que s'est-il passé entre 2007 et 2010, l'année du couac financier (plus de 20.000€ de mali...), c'est que les objectifs du projet se sont un peu tordus et perdus en chemin, au gré des subventions. Il faut savoir qu'à un moment donné, le projet a été plus orienté vers la capacité d'entreprendre, la volonté d'entrepreneuriat l'année où on a décroché un gros subside à l'ASE. Alors il a fallu répondre à toutes des exigences du bailleur de fond, en laissant de côté le projet de départ, sa genèse... Et ça a remis en question l'idée même de réseau, puisqu'à partir du moment où un opérateur amène les fonds, c'est lui qui décide » (DJA, Les Jeunes Ont Du Talent).

5.3.- Un espace de croisement permanent ?

Une des recommandations formulées au sein du GT2 portait sur la création, au niveau des entités fédérées, sous la tutelle de la CIM, d'un **espace de croisement permanent** des acteurs des politiques à l'égard des jeunes qui permette d'articuler les politiques à l'œuvre dans les différentes entités.

Les initiatives de coordination et/ou de partenariat auraient indéniablement beaucoup d'informations, de données ou de questions à apporter dans un tel espace considéré dans une fonction de veille, de questionnement sur le sens des politiques de jeunesse, qu'il s'agisse de la direction qu'elles prennent (les objectifs fixés seront-ils atteints ?) ou de leur signification (les politiques actuelles répondent-elles aux besoins les plus urgents du public cible ?).

Le travail de réflexion entamé au sein du GT6 pourrait constituer le premier embryon de cet espace de croisement, de réflexion ou de relais.

Parmi les problématiques mises en évidence dans la rencontre des promoteurs et des partenaires des différentes initiatives et dans les échanges en séance plénière, on peut souligner, entre autres :

1. Les disparités entre les différents opérateurs qui interviennent dans les initiatives de coordination ou de partenariat : qu'y a-t-il en effet de commun entre un établissement scolaire, le CSEF, une maison de jeunes ou une AMO ? Les mandats, les moyens disponibles, les cadres réglementaires et législatifs, la stabilité ou à l'inverse le taux de turn over du personnel... les opposent et constituent autant d'obstacles qu'il faut franchir si l'on entend mettre en place une politique de jeunesse intégrée.
2. Ces disparités posent également le problème de la délégation et de la représentation pour ceux des partenaires qui agissent en tant que représentants d'un secteur d'activités.
3. Les modes administratifs ou institutionnels de découpage des âges de la vie posent plus de problèmes qu'ils n'apportent de solution à la prise en charge des problématiques de jeunesse.
4. L'accès des jeunes au logement est un problème urgent mais qui est délaissé par les pouvoirs publics. Cette problématique, comme d'autres, ne peuvent être résolues à travers des initiatives locales, même si elles associent divers acteurs institutionnels et associatifs.
5. Dans les initiatives investiguées, les jeunes n'interviennent pas : il s'agit avant tout de plateformes institutionnelles ou ouvertes à des professionnelles. La question de la participation sociale et politique des jeunes atteint ici une limite importante.
6. Les initiatives investiguées tendent à privilégier une approche centrée sur l'accompagnement individuel ou le développement personnel. Cette norme, inscrite dans les missions dévolues au secteur de l'aide à la jeunesse, aurait-elle pris le pas sur l'objectif d'une éducation citoyenne ? La coexistence de ces deux registres normatifs ne peut évacuer la question de leur hiérarchisation.
7. La formulation des problématiques, l'esquisse des contours du territoire de référence semblent redevables d'une opposition entre grandes villes et milieux ruraux ou semi-urbains. D'importantes différences séparent les deux milieux, si l'on considère le tissu associatif (sa densité et sa diversité), la concentration de populations à risques et la mobilité spatiale. Les intervenants situés en milieu rural se définissent au départ du critère de l'éloignement : « On est loin de tout » ; « On doit faire avec ce que l'on a dans le coin. Je ne rêve plus à ce qu'il y a plus loin ».
8. Le soutien apporté aux initiatives ne peut uniquement constituer en un financement complémentaire. Il faudrait néanmoins résoudre la difficulté soulevée par les heures de travail consacrées à des activités qui ne s'inscrivent pas dans le cahier des charges initial des différents partenaires. Il ne serait pas inutile de mettre à disposition des différents partenaires une base statistique pour des diagnostics qui pourraient être affinés selon la problématique envisagée. Enfin, des synergies pourraient être établies entre les opérateurs de terrain, les services de l'inspection et les centres de recherche pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'actions concrètes à destination des jeunes d'un milieu local donné.
9. La définition d'une double offre de formation continuée pourrait utilement compléter le travail de coordination et de partenariat : premièrement, une offre thématique permettant de

compléter l'approche des besoins qui sont visés ou la maîtrise de compétences requises par le travail de coordination (par exemple, sur les processus de décision dans les organisations complexes) ; deuxièmement, une offre localisée visant à accompagner in situ les initiatives en cours, dans une logique de *learning by doing*.

10. Enfin, il reviendrait aux pouvoirs de tutelle de concevoir des modes de légitimation des initiatives qui évitent un double écueil : celui d'une entrave aux capacités d'ajustement local en fixant des règles du jeu et celui d'une fluidité des normes de référence qui obligeraient les partenaires à convenir de leurs propres critères de référence. La définition des modes de légitimation pourrait être étroitement chevillée aux formes de soutien des processus de collaboration et de partenariat (diagnostic ; recherche et réflexion ; conception et planification ; évaluation continue).

6.- LES ATTENTES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DES POUVOIRS PUBLICS

Nous reprenons ici, de façon synthétique, les principales attentes exprimées par nos interlocuteurs à l'égard des pouvoirs publics.

Donner un cap

« Les objectifs doivent être définis par le politique, mais les moyens doivent être mis en place au niveau local (...) Il faut un projet politique, qui soit porteur et auquel le plus grand nombre d'intervenants de terrain adhère. C'est là que je vois le rôle du politique : ne pas définir les modes de fonctionnement, mais fixer des objectifs à atteindre et une évaluation externe qui vérifiera si ces objectifs sont atteints » (DPM, Tournai).

Éviter une surcharge administrative, simplifier les règles

« Il faudrait simplifier. Moi, ça ne me dérange pas d'être contrôlé (...) parce je pense qu'on ne fait pas n'importe quoi, n'importe comment, n'importe où... On le fait de manière réfléchie et être contrôlé, je trouve ça bien. Mais le travail administratif que je fais, si je pouvais ne pas le faire, ce serait bonheur parce que je retournerais bien plus dans les familles, bien plus dans les écoles » (STA, Verviers). Ou encore : *« Beaucoup de financements exigent du travail administratif supplémentaire. Pour quelqu'un qui est sur le terrain, c'est quelque chose qui est très lourd. On peut obtenir un subside de 12.000 euros, c'est chouette, mais on doit faire ça, on doit faire ça,... et du coup, on se dit que pendant qu'on est en train de faire ça, on n'est plus sur le terrain. Mais bon, c'est un discours d'un acteur de terrain »* (JBC, Tubize) ; *« Ce n'est pas qu'il ne faut pas justifier l'argent, mais trop souvent c'est lourd et le jeu n'en vaut pas la chandelle »* (BCQ, Tubize)

Mettre en œuvre et consolider des dispositifs transversaux aux niveaux de l'administration et des cabinets ministériels

« Sur le terrain, on se parle, on se rencontre régulièrement (...) Par contre, du côté des administrations ou même des cabinets, il n'y a pas de lieux de transversalité. A la création des SAS – maintenant, ça commence à s'aplanir – on avait des inspections pédagogiques de l'aide à la jeunesse et de l'enseignement qui étaient en principe communes, mais les inspecteurs venaient chacun avec leur logique (...) Et quand on discute avec les gens pour des questions de subsides, on a des réponses qui sont tout à fait différentes » (VAS, Tournai).

Renforcer ce qui existe

... et *« certainement pas de rajouter une couche au millefeuille. Le millefeuille est déjà suffisamment épais »* (CMC, Tournai). En conséquence, *« il faudrait concentrer les moyens, moyens financiers entre autres, plutôt que de saupoudrer »* (CPP, Tournai).

Accroître les moyens

pour dépasser une situation que l'on juge « précaire » : « *Il faudrait que nous puissions élargir nos périodes d'activité afin d'être encore plus accessibles en soirée et en week-end* » (CLAJ, Bruxelles)

Maintenir une liberté d'affecter ces moyens

à des actions qui ont été conçues à l'échelle locale : « *Si on reçoit de l'argent et qu'on nous oblige à l'utiliser à des choses très précises qui ne rentrent pas dans notre projet, on se dira « A quoi bon... » (...) Ça compliquerait les choses si on avait moins de liberté dans nos actions* » (STA, Verviers). Ou encore : « *Je trouve logique et même enthousiasmant, on le voit dans le secteur associatif, de ne pas avoir 100% de subventions. Ça nous permet aussi d'avoir une certaine marge de liberté dans le développement de certains outils, le développement de certains projets. Ça nous permet de justifier certaines actions qu'on ne pourrait pas mener. Parce que si on avait un cadre subventionné à 100% et qu'on nous dit : « Il faut faire ça, et ça et ça », où serait encore notre marge de manœuvre, notre prise d'initiatives ? Or si on travaille dans l'associatif, c'est quand même pour avoir un peu d'initiative. C'est ce qui, je pense, nous donne ce côté professionnel aussi, cette capacité à aller voir un peu plus loin que le bout de notre nez* » (DJA, Luxembourg).

Concevoir un autre mode d'affectation des ressources financières

« *Le problème essentiel n'est pas de disposer d'une nouvelle manne financière. Mais bien d'imaginer une autre façon de financer les actions et de partir sur les besoins des acteurs du territoire, plutôt que d'avoir des systèmes top-down* » (CTAL, Tournai).

Inverser les logiques d'affectation des ressources

« *Je trouve qu'on devrait travailler sur base de projets, qu'on puisse les développer, les légitimer, les évaluer,... Mais pas en partant des appels à projets pensés au niveau de l'administration. Des projets qui émanent des acteurs du territoire : parce que là, il y a une ouverture, il y a des possibilités, il y a des gens qui sont prêts à travailler ensemble, à dépasser leurs limites, et bien partons de là. Et qu'on en fasse une évaluation. Pas en termes chiffrés mais sur l'impact. Voir par exemple pour les jeunes qui auront participé à l'action, en quoi elle leur aura été profitable au moment d'entrer sur le marché de l'emploi* » (CTAL, Tournai).

Apporter un soutien aux pilotes d'activités concertées dans le suivi des projets

« *L'encadrement des projets expérimentaux exige qu'on rentre dans une analyse calquée sur un modèle hypothético-déductif, une chose pour laquelle les services AMO ne sont absolument pas armés* » (DAM, Tubize).

Préserver la liberté méthodologique

« Il faut laisser aux acteurs du terrain le soin de définir leurs modes d'intervention » (VAS)

Concevoir des modes de reconnaissance

ou de légitimation des initiatives concertées qui ont été consolidées : donner un cadre légal aux projets qui ont abouti et qui ont été évalués favorablement.

Élaborer des indicateurs d'évaluation

qui ne se limitent pas aux seules données statistiques : *« Les politiques sociales ne font basculer, secteur après secteur, décret après décret, vers cette logique de l'évaluation par un taux d'insertion. J'ai déjà dit... « Je veux bien, on va me forcer comme pour les missions régionales à faire autant de %... je fais le faire ». Mais à l'entrée, je trie. Je vais faire comme tout le monde. Et je ferai 50%. Et encore, pour faire de l'insertion, il faut qu'il y ait du travail... Mais ça, c'est un autre débat » (BEF, Tournai). Ou encore : « La quantité de jeunes qu'on a pu encadrer, mais essentiellement sur la qualité du processus qui s'opère dans Jobs à l'appel. On ne peut avoir qu'une appréciation qualitative des choses. C'est pas le chiffre » (DAM, Tubize).*

Consolider les dispositifs d'action concertée

par un mécanisme plus stable que les protocoles d'accord : *« Dans le fonctionnement, on a toujours deux secteurs étanches (...) Dans les SAS, nous sommes vraiment au cœur de cette problématique de transversalité (...) Et c'est aussi aux administrations qu'il revient d'échanger parce que le jeune, lui, il n'est pas scindé entre ce qu'il fait à l'école, ce qu'il fait avec un service d'aide à la jeunesse ou ce qu'il fait avec une maison de jeunes » (VAS, Tournai).*

Poser les bases d'une instance de veille juridique

Donner du temps pour l'engagement dans une initiative commune

Concevoir un mécanisme institutionnel qui permette aux représentants des différents services qui s'engagent dans une initiative commune, de trouver le temps de le faire. Par exemple : *« Les services dont un membre sera affecté aux travaux du Conseil, pourront-ils remplacer ce représentant ? On va se trouver dans une difficulté d'ordre institutionnel, certains services fonctionnant avec le minimum de personnel » (PLV, Verviers). Ou encore : « Éviter que ce soit un qui vient, et puis un autre... C'est parfois difficile de construire quelque chose qui pourrait avoir du sens pour tout le monde » (VOJ, Verviers)*

Fournir un appui logistique

pour les initiatives qui sont mises en œuvre et les projets existants : des véhicules pour la mobilité dans les zones mal desservies par les services publics (BCQ, Tubize), des locaux et

« des lieux d'accueil, d'écoute et de soutien » (CLAJ, Bruxelles) par exemple, mais aussi du personnel : « La création d'un poste de personne-relais jeunesse au sein du cabinet de l'échevin de la jeunesse pour assurer la coordination des politiques de jeunesse de la Ville et des associations dans les différents quartiers de Bruxelles » (ibid.).

Soutenir la formation

du personnel affecté à de nouvelles fonctions de coordination ou de mobilisation intersectorielle ; permettre aux promoteurs d'initiatives d'entrer en contact avec d'autres expériences, à un échelon national ou international ; assurer le passage ou l'articulation du volontariat et de la professionnalisation (DBAO, Thimister)

ANNEXES