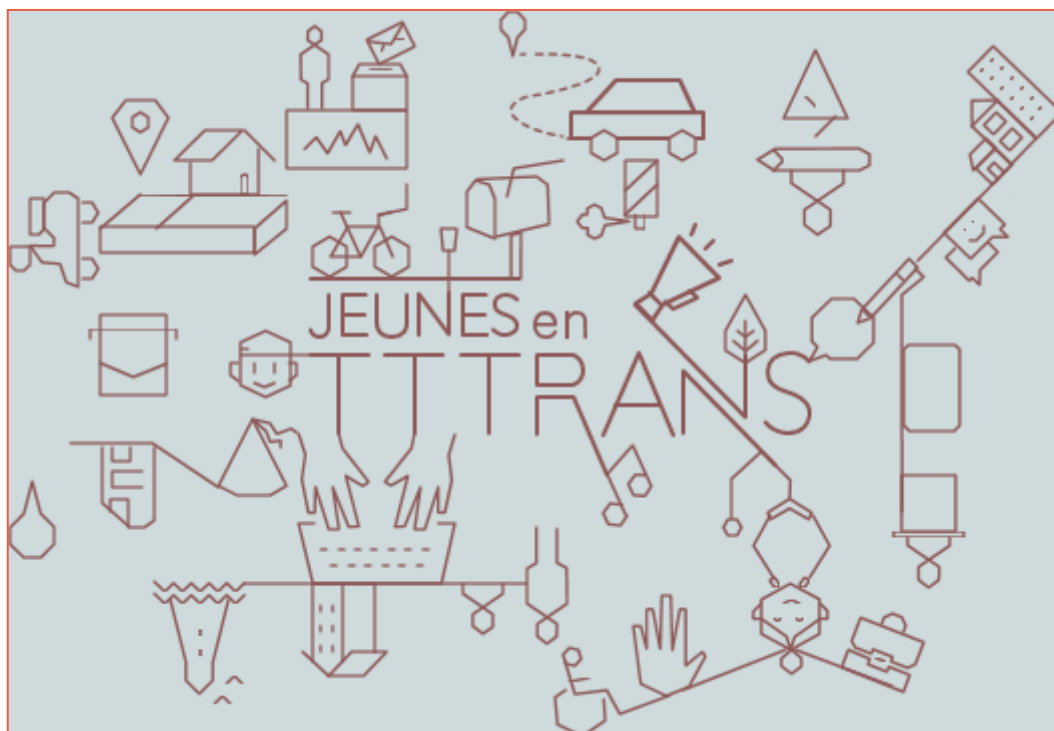


Note Evaluation JeTTT



Période 1 : janvier à octobre 2016

Réalisé par :

Laurence Davoust-Lamour

Docteur en sociologie, spécialisée sur les politiques de jeunesse et de l'enfance

Eric Le Grand

Sociologue, consultant, spécialisé sur les questions de santé des jeunes et de participation

Contenu

Préambule	3
Une année 1 : riche d'éléments mais contrainte par le temps et les modalités de financements.	4
Les représentations initiales des acteurs sur les « politiques jeunesse ».....	5
La réalisation du diagnostic	7
Les phases de restitution.....	8
Les regards de l'équipe JeTTT sur ces phases.	9
Les regards spécifiques des référents territoriaux (professionnels associatifs et territoriaux, et stagiaire ayant réalisé un diagnostic) :	10
La gouvernance	12
Les deux réunions du comité de suivi et de pilotage du 13 juillet et 20 octobre 2016.....	13
Le regard de l'équipe JeTTT sur ce dispositif de gouvernance	14
Une analyse Swot du programme	15
Enjeux et conclusion.....	19
Un enjeu territorial	19
Un enjeu de mobilisation durable	19
Un enjeu de gouvernance	19
Annexes.....	21



Préambule

Le présent rapport d'évaluation couvre la période de janvier à octobre 2016, l'année 1 de la recherche-action JeTTT. Il vise principalement à retracer et à donner des éléments de réflexion sur la mobilisation des territoires (présentation de la démarche entreprise, phase d'élaboration et de réalisation du diagnostic) et les modalités de gouvernance. Ce rapport ne porte pas d'analyse sur le programme d'actions qui a été élaboré par les territoires et présenté le 20 octobre 2016 lors des comités de suivi et de pilotage. Cependant, ce programme d'action (à partir de sa validation définitive) constituera la trame de réflexion évaluative et participative, à partir du premier trimestre 2017. De la même façon sera incluse dans les rapports à venir - et ce spécifiquement sur certaines actions proposées - une analyse des coûts évités. Une première réflexion a été conduite avec deux économistes de l'EHESP (Messieurs J-B. Combes et J-M. André) sur une clarification de ce terme. Ainsi, il a été entendu que cet aspect ne devait pas être défini et/ou perçu tant par les élus que par les acteurs associatifs des territoires comme devant amorcer une « logique comptable et de rationalisation budgétaire » (cela peut englober par exemple la question du temps « gagné » par les jeunes et par les acteurs dans la mutualisation de dispositifs,...). Ce point a été précisé et validé lors du comité de pilotage du 13 juillet 2016.

Pour l'année 1, l'évaluation – au travers des mobilisations observées, des diagnostics élaborés dans chaque territoire puis agrégés de façon comparative, des plans d'actions réalisés...- correspond à un état des lieux initial qui servira de point de repère au regard de l'évolution du projet et de la déclinaison des actions dans les territoires. Par ailleurs, au cours de cette première année – contrainte par le temps et fortement impliquante pour les acteurs de terrain des territoires -, nous avons fait le choix de nous focaliser sur :

- Les membres de l'équipe projet JETTT (équipe EHESP, responsable scientifique, référents des territoires et stagiaires ayant réalisé les diagnostics, ...) et différents élus des territoires concernés. Ainsi, 23 personnes ont été auditées pour alimenter ce premier rapport d'évaluation (voir liste en annexe). 14 entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés, sur une durée variant entre 1 heure et 1 heure 30. Deux entretiens collectifs ont regroupé 9 personnes (5 élus associatifs des Centres sociaux lorientais et 4 élus municipaux de la Ville de Lorient). Toutes les rencontres portaient principalement sur la perception du Projet et sur ses différentes étapes de mise en œuvre. Chaque interlocuteur a été questionné sur son point de vue sur la mobilisation des territoires, sur les dynamiques engagées, sur les modalités de gouvernance... Dans une vision prospective, il a été demandé à

chaque professionnel (hors élus) de réaliser une analyse SWOT (Strengths/Forces, Weaknesses/Faiblesses, Opportunities/Opportunités, Threats /menaces) du programme. Celle-ci est synthétisée à la fin du document, à la fois dans une perspective globale et pour chaque territoire.

- L'analyse des documents réalisés pendant cette démarche (compte-rendu d'équipe, diagnostic, questionnaires initiaux, etc...) ;
- L'observation et la participation des évaluateurs aux différentes réunions – présentation de JeTTT dans les territoires, la restitution des diagnostics, les participation aux deux comités de suivi et de pilotage des 13 juillet et 20 octobre 2016.

Les analyses proposées n'incluent pas ici la perception par les acteurs des territoires (professionnels, élus, ...) et l'équipe JeTTT sur les programmes d'action qui ont été réalisés. Les propos tenus ici seront donc à modérer pour la suite de l'évaluation.

Une année 1 : riche d'éléments mais contrainte par le temps et les modalités de financements.

La phase 1 du projet portait principalement sur la mise en œuvre de la démarche de recherche-action auprès des territoires. Elle comprenait ainsi différents éléments : présentation du projet dans les territoires, mobilisation des acteurs, mise en œuvre de formations complémentaires, réalisation de diagnostics et démarche de co-construction des différents plans d'action. En outre, cette phase 1 était également celle de la mobilisation des partenaires financiers, rendant ainsi le projet viable pour les étapes suivantes.

Nous proposons ici un tableau récapitulatif de ces différentes phases sur les territoires.

	Lorient	Morlaix Communauté	CCMVS
Lancement	1 ^{er} mars 2016 : 46 personnes présentes (institution, association, etc...), 21 personnes excusées	26 janvier 2016 75 personnes présentes, 24 excusées	7 mars 2016 30 personnes présentes, 19 excusées
Participation au lancement officiel 21 avril 2016, EHESP (Rennes)	6 personnes des deux Centres sociaux, 2 représentants et élus de la Ville, 3 Education Nationale, 1 MAPL, 1 Sésame	23 personnes présentes	15 personnes présentes
Diagnostic	Mars à Juin 2016 : 15 entretiens individuels, 5 entretiens collectifs, 2 entretiens collectifs élus en juillet 2016. Questionnaires recensés : 13-16 ans : 44 ; 16-30 ans : 98	Formes différentes alternant entretiens individuels, collectifs, techniques de recueil de données par le biais de réunion en direction des jeunes (Word café, théâtre forum, théâtre de l'opprimé) Questionnaires recensés : 13-16 ans : 90 et 16-30 ans : 29	14 entretiens individuels, 2 entretiens collectifs, questionnaires recensés : 13-16 ans : 90 et pour les 16-29 ans : 144.
Restitution diagnostic et Co-construction	Restitution, le 27 septembre 2016 et 3 rencontres menées par les référents du territoire, en partenariat avec les acteurs concernés	restitution ; 15 septembre 2016 et 3 matinées menées par la référente de territoire, en partenariat avec les acteurs concernés	Restitution 14 septembre et 3 rencontres d'élaboration collective

Il faut noter tout d'abord la mobilisation importante des professionnels au regard des configurations territoriales. Ce point est aussi constant sur l'ensemble de la démarche, ce qui dénote une « bonne adhésion » aux principes portés par JeTTT. En outre, lorsque les référents des territoires sont interrogés, ils attestent tous de ce dynamisme autour de JeTTT, insistant sur le fait que le projet a permis à des acteurs jeunesse qui ne se croisaient jamais, de se rencontrer (ex : les acteurs culture et insertion).

Les représentations initiales des acteurs sur les « politiques jeunesse ».

Lors des présentations dans chacun des territoires du projet JeTTT, il était demandé aux participants (sous forme d'un questionnaire) de répondre à 4 questions : *Les 3 mots qui vous viennent à l'esprit pour définir une politique jeunesse ? Si vous deviez nommer les besoins prioritaires*

des jeunes dans votre territoire ? Une innovation, un projet, une action...qui vous semblent pertinents pour répondre à ces besoins ? Quels liens existent ou pourraient être construits entre votre organisation et la recherche Jeunes en TTTTrans ?

Nous ne prendrons ici que les réponses à la première question, les autres éléments ont été par la suite retravaillés tant dans la phase diagnostic que dans la phase d'élaboration du programme d'action. De même, les résultats ne sont donnés qu'à titre « indicatif » sachant que toutes les personnes présentes n'ont pas répondu et/ou perçu la question de la même façon.

Les 3 mots qui vous viennent à l'esprit pour définir une politique jeunesse ?

- **CCMVS** : Participative et décisions avec les jeunes (6 fois cités); Ascendante et adaptés aux besoins des jeunes (4 fois) ; Co-engagement et engagement des jeunes (5 fois) ; sont indiqués aussi : Accompagnement (3 fois), Mobilisation, la question de la mobilité et de la formation (3 fois chacun), l'innovation (1 fois), la complexité de la politique jeunesse (1 fois), la nécessité de cohérence (avec les autres politiques publiques) et la transversalité (décloisonnement, une fois cité), la mise en réseaux, la nécessité de s'adapter aux capacités des jeunes, l'éducation non formelle.
- **Lorient** : L'ambition et avoir une vision à long terme (2 fois) ; Coopération nécessaire (3 fois) ; Les jeunes au centre (par leur participation et leur prise en compte globale) (5 fois cités). La politique jeunesse (une fois cité) doit être : global, cohérente, visible, valoriser les compétences des jeunes, s'inscrire dans la proximité.
- **Morlaix communauté**: (à partir d'une carte mentale) : doit permettre l'empowerment de la société civile (les jeunes en l'occurrence) ; prendre en compte et agir sur les pratiques des professionnels (mettant en avant le partenariat, la globalité, la cohérence des interventions), s'interroger sur la formation, l'emploi, l'insertion sociale et professionnelle, favoriser le bien-être et s'inscrire dans des dynamiques d'Education (coéducation, formelle non formelle).

Plusieurs points sont ainsi soulignés : d'une part, l'importance accordée à la participation des jeunes et la question de la cohérence entre les différents secteurs de politique publique, d'autre part, et ce quel que soit le territoire, que la question de l'emploi n'apparaît pas ici comme centrale.

En revanche, cette première investigation auprès des participants a permis de constater que le concept même de Politique Intégrée apparaissait dans un premier temps comme flou et peu opératoire. Certes les notions de complémentarité et de transversalité sont récurrentes dans les propos entendus et/ou recueillis sur les premières rencontres, mais nous percevons qu'il s'agit davantage de modalités de travail - parfois peu usitées - plus que de la

structuration d'un véritable modèle. Si la formation initiée par Patricia Loncle et différents partenaires en mai 2016 a permis de plus éclairer le concept, il sera essentiel, durant les étapes ultérieures du Projet, de regarder la façon dont celui-ci - sous ce vocable ou non - évolue dans les représentations tant dans les pratiques, que dans les politiques.

La réalisation du diagnostic

La difficulté principale du diagnostic a été la réalisation et la diffusion du questionnaire en direction des jeunes. Ainsi, plusieurs éléments proposés dans les différents rapports des territoires montrent :

- Un questionnaire long, englobant différentes thématiques, peu approprié à la « lecture » des jeunes ;
- Une finalisation tardive de celui-ci qui n'a pu dans certains cas, permettre une diffusion dans les établissements scolaires ;
- Pour Lorient, les jeunes sont « habitués » à répondre à des questionnaires, ce qui fait que certaines réponses peuvent apparaître stéréotypées ;
- Certains professionnels jugent certaines questions, soit trop intimes, soit décalées et/ou inappropriées par rapport aux réalités vécues par les jeunes ;
- Par ailleurs, un décalage entre aspirations du projet (la globalité) et la sectorisation de l'outil d'investigation par thématique.

Ces différents constats sont partagés par l'équipe projet JeTTT. Comme le souligne la responsable scientifique du projet, il aurait été préférable de s'inscrire dans une logique de « focus-group » auprès des jeunes, favorisant ainsi leur expression, leurs demandes, plutôt que de s'inscrire sur une méthodologie qui, de l'avis de tous, nécessite du « temps » de préparation et de mise en œuvre.

Cependant, la construction et la diffusion du questionnaire ont permis de sensibiliser les acteurs à la démarche entreprise et de soulever – lors de la présentation dans chacun des territoires - certaines interrogations. De la même façon, malgré la contrainte de temps liée à l'utilisation et à la saisie des questionnaires, l'appui de Mme F. Quidu la statisticienne de l'EHESP a pu permettre de mettre en perspective des « profils de jeunes » selon les territoires. Cette investigation permettra, dans la suite de la démarche, de faire des choix, d'enrichir les travaux et de travailler de façon adaptée les phases essentielles de participation des jeunes.

Les phases de restitution

Les phases de restitution des trois diagnostics sont des temps particulièrement repérables dans notre analyse évaluative parce qu'elles relèvent à la fois de la mise en débat d'un travail réalisé, mais surtout parce qu'elles permettent d'étudier la façon dont les acteurs se sont appropriés la démarche dans le temps.

Les référents des territoires, interrogés sur ce que les diagnostics ont produit, reviennent en premier lieu sur l'engagement des équipes à « ne pas refaire ce qui existait déjà ». De ce point de vue, les restitutions ont permis de démontrer le travail d'agrégation réalisé (mobilisation de travaux préalablement réalisés, regards distanciés, acteurs sollicités là où existaient des « failles » dans les diagnostics précédents...). Cependant, cette approche cumulative visant à utiliser avec intelligence les ressources déjà existantes aurait pu, selon les propos recueillis, être encore plus marquée dans certains territoires (Lorient par exemple) si le temps avait permis une réelle étude documentaire multifactorielle. On pointe ici la prise de conscience de certains répondants sur le fait que travailler à la transversalité nécessite en amont de croiser les « portes d'entrée » du diagnostic. *« Plusieurs données ont déjà été recueillies dans le cadre de la politique de la Ville et il est intéressant de les reprendre avec une focale jeunesse »*, nous dit-on par exemple à Lorient.

De même, si les temps de restitution ont permis une mobilisation de partenaires locaux, les remarques, questionnements et apports des participants relevaient encore d'une approche sectorisée, peu transversale et centrée sur des problématiques plus individuelles que généralistes.

« Comment intégrer tel ou tel projet dans le plan d'action qui viendra après ?

En quoi ma structure est intégrée dans la vision présentée ?

Pourquoi je n'ai pas été interrogé ? »

Cependant, les travaux engagés par la suite pour amener à la structuration d'un plan d'actions locales, ont pu peu à peu dépasser cet écueil de la sectorisation montrant une première évolution dans les représentations.

Les temps de restitution des diagnostics ont aussi été l'occasion de regarder la façon dont le débat entre les politiques et les professionnels s'était développé, construit ou transformé durant cette année 1 du projet. Le décalage - ressenti et verbalisé lors des entretiens d'évaluation conduits - est visible lors de ces temps de travail... Si les propos des professionnels de terrain aiment à s'attarder sur ce que l'on pourrait nommer « la philosophie du projet » - le sens des projets, l'intérêt à faire ensemble, les raisons de la participation, les

valeurs sous-tendues... , ceux des responsables politiques révèlent des attentes plus concrètes. D'un côté, les modalités de la co-construction, attendus, paraissent générer des espaces de temps retrouvés pour les professionnels - échanges, débat, analyses des pratiques... -, de l'autre, ils sont parfois regardés avec un sentiment de perte de temps, pour certains élus (Morlaix, Lorient). C'est en tout cas une crainte exprimée par certains d'entre eux : *« Je serai satisfait de la mise en œuvre du Projet quand je verrai des résultats tangibles sur mon territoire. Le diagnostic, c'est sûrement nécessaire mais ça brasse pas mal. »*

Les regards de l'équipe JeTTT sur ces phases

Pour les porteurs du projet, cette année fut excessivement contrainte par le temps. La réalisation des diagnostics entre mai et juillet 2016, l'analyse de ces derniers, la présentation des premiers résultats ainsi que la co-construction des programmes d'actions se sont déroulés sur un rythme très soutenu. De fait, cette « quête de l'opérationnalité » due à un calendrier contraint, a pu d'une certaine façon occulter le « sens » et la finalité des objectifs de JeTTT. Ainsi, les réflexions ont plus porté sur les modalités opérationnelles que sur les « finalités » de la politique intégrée (et sur des éléments connexes : participation, parcours, etc...).

Cependant, au-delà de ces difficultés, cette démarche a permis de mobiliser dans les territoires différents professionnels et secteurs d'activité et d'impliquer les jeunes (au travers soit d'entretiens collectifs, individuels et de démarche participative) au processus. De la même façon, elle a permis un « ancrage » JeTTT dans une réalité concrète. En effet, le fait de parler de « politique intégrée » lors des différentes présentations et d'entreprendre en parallèle une démarche de recherche-action pour la mettre en œuvre a pu entraîner un certain flou dans l'esprit des professionnels et de certains élus.

La réalisation des plans d'action qui a suivi immédiatement celle des diagnostics, a permis, quant à elle, de concrétiser plus particulièrement cette idée et l'a rendue plus lisible.

De même, l'autre élément qui a pesé sur le déroulement de cette phase 1 et qui constitue des enjeux de développement du programme par la suite, est la modalité de financements du projet. Si, bien entendu, certains financements sont acquis (ANRU, notamment), la poursuite du projet est aussi liée à des financements complémentaires. De fait, le projet JeTTT se trouve dans un système contraint qui peut à terme provoquer des contre-sens par rapport à sa finalité initiale. Il oblige en effet à convaincre *« Faire tout un processus de séduction auprès des financeurs potentiels (notamment les institutions, de l'intérêt d'une démarche de recherche-action »* indique la responsable du projet JeTTT ; et de faire *« entrer*

dans des cases certaines actions » au détriment de la finalité du programme. De fait, JeTTT se trouve dans une situation « inconfortable » faites de tensions permanentes entre souci de globalité et « cases préétablies » de financements institutionnels¹.

Les regards spécifiques des référents territoriaux (professionnels associatifs et territoriaux et stagiaires ayant réalisé un diagnostic)

Les référents évoquent certes leurs craintes à l'amorce du projet (incertitude, temps contraint,...) mais font rapidement le lien, dans leurs propos, entre les valeurs fortes portées par leurs structures d'appartenance - service municipal, communautaire ou association - et ce qui, à leur sens, devrait - devra - nourrir le projet JeTTT : « Vivre ensemble », pouvoir d'agir des habitants, émancipation individuelle et collective, regard critique sur la réalité, éducation partagée, production d'action collective...

Un référent cite les finalités dans lesquelles se croisent ces valeurs et le projet JeTTT amorcé :

« - *Permettre à chacun d'interroger les certitudes, les "c'est comme ça", les "c'est évident", les "ça va de soi" dont nous sommes tous porteurs.*

- *Valoriser le dialogue permanent entre la population, les associations, les institutions et les représentants politiques.* »

Les acteurs émanant directement des territoires soulignent de façon récurrente l'intérêt des croisements de points de vue et les coopérations qu'ils laissent envisager. Ils mentionnent également, pour certains, le « pas de côté » que nécessite l'inclusion dans la démarche : « *On ne rentre jamais dans un projet avec le cerveau vide. On est plein de représentations. Il va falloir laisser de côté l'intérêt particulier de chaque boutique.* »

Ce pas de côté nécessaire est enthousiasmant mais aussi inquiétant. Si toutes et tous sont conscients de l'intérêt général généré par la démarche collective et décloisonnée, chacun évoque cependant les menaces potentielles qu'elle suppose (sur lesquelles nous reviendrons dans les analyses SWOT qui suivent).

Les référents territoriaux soulignent aussi fortement « *que, sur les territoires ciblés, on ne part pas de rien...* » Le projet, tant dans la façon dont l'appel de l'ANRU l'a formalisé que dans la façon dont il a été co-construit par les professionnels des territoires, est défini par ces derniers comme « faisant écho » à ce qui se jouait en partie sur leur terrain, mais qu'il était difficile - voire impossible - de transformer de façon pérenne. Ainsi, on s'inscrit, dans

¹ Cette situation était évoquée lors des entretiens effectués avant le comité de pilotage du 20 octobre 2016.

cette année 1, dans une logique amorcée dans les perspectives professionnelles, mais difficilement transférable dans une politique partagée et appropriée de façon concertée.

Les phases réalisées durant l'année 2016 sont vécues comme pertinentes sur les trois territoires et l'approche comparative conduite par la Chaire de recherche sur la jeunesse, reste une force nommée, qui donne du sens au projet et qui affirme sa dimension régionale. Ce point est important pour les professionnels audités : « *JeTTT, c'est un projet qui articule local et global et qui se doit de rendre poreuses les frontières géographiques, administratives, associatives... Du local, à l'aquarium, à l'océan !!!* »

La question de la mobilisation des jeunes reste, au regard des professionnels, un axe - certes essentiel - qui n'a pas suffisamment pu être développé sur cette année 1 de diagnostic. Les jeunes ont été sollicités, par questionnaire, via des rencontres collectives, dans l'espace public... mais cette mobilisation n'a pu être à la hauteur de ce que tous attendent de JeTTT. En outre, et même si ce premier rapport d'évaluation ne couvre pas la mise en œuvre des plans d'action, il importera à l'approche évaluative de vérifier que cette mobilisation, essentielle dans les intentions, est bien de mise dans l'opérationnalité de la pratique.

Les regards portés par les élus municipaux et associatifs

Selon les territoires, les élus ont été interrogés individuellement (CCMVS et Morlaix Communauté) ou collectivement (5 élus associatifs représentant les deux centres sociaux impliqués et 4 adjoints au Maire de Lorient).

Les perceptions, conceptions, habitudes de fonctionnement et postures sont diverses et l'objet du présent rapport n'est pas d'ouvrir une focale unique sur ces représentations. En outre et de façon comparative aux propos des autres acteurs du projet, nous avons tenté ici de pointer quelques points de vue qui nous semblent importants dans la perspective de développement de JeTTT dans les territoires. Volontairement, cette première approche évaluative n'est pas sectorisée, par territoire, mais globalisée.

Les élus municipaux revendiquent une stratégie politique globale qui vise à mettre les gens en relation. Les populations jeunes doivent être regardées en lien avec les autres groupes sociaux et la question intergénérationnelle revient de façon récurrente. En ce sens, ce n'est pas d'une politique jeunesse spécifique qu'ils souhaitent témoigner, mais d'une posture qui serait facilitante, qui serait « en soutien de »... De ce point de vue, les élus locaux croisent largement les élus associatifs qui, eux aussi, soutiennent une politique du Vivre ensemble, non cloisonnée aux catégorisations d'âge.

Les propos recueillis attestent de la difficulté à rendre accessibles et lisibles, pour l'ensemble des membres des équipes municipales, les enjeux des politiques municipales et communautaires en direction des jeunes, du fait de la sectorisation des mandats et de la difficulté à débattre de ces questions peu « palpables ».

Les élus associatifs des Centres sociaux de Lorient évoquent les questions de jeunesse comme une priorité de leurs deux associations et interrogent les modalités de portage d'une politique de jeunesse de territoire plus globale. C'est ici le manque de coordination qui est pointé, attestant d'une diversité de représentations des choix politiques portés par les différents acteurs pour le territoire lorientais (seul territoire, rappelons-le, dans lequel sont associés des élus de la Ville et les Centres Sociaux dans le co-portage du projet).

D'après les élus municipaux, c'est pourtant bien « *l'acteur municipal public qui doit assurer la cohérence et la lisibilité des politiques menées en direction des jeunes.* »

Les élus interrogés, au-delà de leurs appartenances (majorité / minorité notamment) sont en attente forte vis-à-vis de JeTTT, mais ces dernières relèvent de domaines divers : tantôt c'est la concrétisation du projet qui est d'abord citée : « *Le projet sera une réussite s'il crée de la transformation visible, des résultats...* » ; tantôt ce sont les modalités partenariales, plus en lien donc avec l'ambition transverse de politique intégrée, qui sont mises en avant : « *Ce sera une avancée incontestable pour le territoire si on parvient à mieux travailler ensemble. Je me bats pour que les professionnels soient accompagnés dans ce sens...* » ; l'approche peut être également thématique, voire sectorisée, ignorant ainsi l'enjeu fondateur du projet : « *C'est en matière d'emploi qu'il faut qu'on travaille. Le reste, on sait faire...* », « *La notion de déplacement, de mobilité est vraiment très importante.* »

La gouvernance

Le modèle de gouvernance initialement proposé lors de la réponse à l'appel à projets articulait différents « blocs » : équipe projet JeTTT (membres de l'équipe de coordination, référents des territoires...), conseil scientifique, comité de pilotage, comité de suivi. L'un des principes posés était d'inclure les jeunes au sein de ces instances, tout du moins dans le comité de suivi et le comité de pilotage. Ce principe de participation des jeunes aux différentes instances n'a pu être mis en place pour cette première année. Cette non-intégration est plus particulièrement liée à la demande des élus des territoires concernés par le projet JeTTT, que le temps de la démarche globale soit lancée. Il est à noter que les élus se mettent dans une position de « temporisation » et non d'une fin de non-recevoir sur cette question de la participation des jeunes.

En outre, cette participation des jeunes suscite de nombreuses autres questions : Est-ce que le comité de pilotage est un lieu adapté et/ou propice à la rencontre entre jeunes des territoires, décideurs et acteurs de terrain ? Quels jeunes y participeront (des membres des associations déjà sensibilisés à l'exercice, quelle représentativité ? Ces deux questions reposent intrinsèquement les modalités tant de participation que de la place des jeunes au sein de la gouvernance. Elles rejoignent indéniablement le regret évoqué par les référents des territoires en termes de mobilisation et l'axe fort pressenti en 2017 sur ce développement.

Les deux réunions du comité de suivi et de pilotage du 13 juillet et 20 octobre 2016

Une première réunion **du comité de pilotage et de suivi** s'est déroulée **le 13 juillet 2016**. Lors de la réunion du comité de suivi, regroupant différentes personnes des territoires concernés par JeTTT, un travail a été entrepris sur « la participation des jeunes » sous forme de Word Café. Cette dynamique a permis de soulever de nombreuses interrogations et de donner un cadre de réflexion à transmettre aux membres du comité de pilotage, l'après-midi.

Le comité de pilotage quant à lui, articulait les référents et élus des territoires concernés par le programme, représentants institutionnels (Conseils départementaux 35 et 29, Conseil régional, CAF, Jeunesse et sports,...). L'observation de cette réunion par les évaluateurs montre différents points :

- Une difficulté pour les autres institutions à appréhender le projet JeTTT dans sa globalité et les implications en termes de structuration. D'une façon très générale, les « financeurs potentiels », s'inscrivent dans une dynamique d'actions à faire entrer dans leurs « cases » plutôt que dans une dynamique de transformation sociale.
- L'autre élément de difficulté est de percevoir l'intérêt d'une démarche de recherche-action et les modalités qui en découlent.
- L'implication à différents niveaux des élus de chaque territoire qui mettent en avant différentes stratégies de *lobbying* en direction des financeurs et des professionnels.

Si, pour ce dernier point, le degré d'implication des élus montre une appropriation progressive du programme, il est aussi inhérent à la constitution – et ce à leur demande – **d'un groupe ad hoc** de regroupement des élus des territoires. Cette « instance » non initialement prévue dans le schéma de gouvernance, permet à la fois de réfléchir aux évolutions du programme, de chercher des solutions (financement, autres), d'échanger entre les territoires concernés à un niveau plus « politique ».

La seconde réunion du comité de pilotage et de suivi **s'est déroulée le 20 octobre 2016**. Sous forme de deux temps séparés, des présentations furent faites le matin, par les référents locaux du programme d'actions JeTTT et l'après-midi par les élus des territoires des programmes d'actions élaborés par les différents professionnels de chaque territoire.

Ces deux présentations ont été intéressantes, rencontrant des échos différents. Outre la reconnaissance de la pertinence du travail accompli dans des temps très contraints, les discussions du matin, s'inscrivirent plutôt sur des questions de fond, l'après-midi la présentation des élus reçut un écho favorable de la part des « financeurs ». Il faut souligner que si les élus de Lorient et de Morlaix communauté ont insisté sur la question des pratiques professionnelles, seul l'élu de la CCMVS a parlé de changer la politique jeunesse de son territoire.

Le regard de l'équipe JETTT sur ce dispositif de gouvernance

D'une façon générale pour les membres de l'équipe JeTTT, plusieurs faits apparaissent

- La question de la participation des jeunes : comment faire pour les intégrer progressivement à la démarche de pilotage du programme ? De fait, la rédaction de la structure de gouvernance a été pensée comme un « idéaltype de départ », alors que d'une certaine façon, elle aurait dû être pensée comme une finalité à atteindre ;
- Un regard « inquiet » sur l'appropriation de la démarche par d'éventuels « financeurs » ;
- Une difficulté « systémique ». Ainsi, se pose l'articulation entre les différents niveaux. Comment intégrer par exemple, les travaux du comité de suivi dans un débat plus large ? Quel principe d'irrigation entre les différentes strates ? Il y a bien ici en jeu la question des « représentations » des modes d'appropriation du projet JeTTT dans son ensemble.

De façon plus ciblée sur les référents professionnels des territoires, la représentation associée à la gouvernance est pour le moins complexe. Si les uns et les autres reconnaissent la nécessité d'une structuration adaptée à la participation d'acteurs divers et à la nécessité d'instances de validation différenciées, la première année n'est pas suffisante pour une lecture fluide des modalités de gouvernance de JeTTT.

Une analyse SWOT du programme

Afin de guider les réflexions futures, nous avons demandé aux différents acteurs (équipe projet JeTTT, référents locaux des territoires, stagiaire de Master 2... ayant participé à la réalisation des diagnostics) de poser un cadre d'analyse en terme de forces et de faiblesses actuelles du projet (volet interne) et d'opportunités et menaces (volet externe du programme). Bien évidemment, les frontières entre ces deux volets (interne et externe) peuvent être poreuses.

Nous synthétisons dans le premier schéma l'ensemble des réflexions des porteurs du projet puis par la suite, pour chacun des territoires.

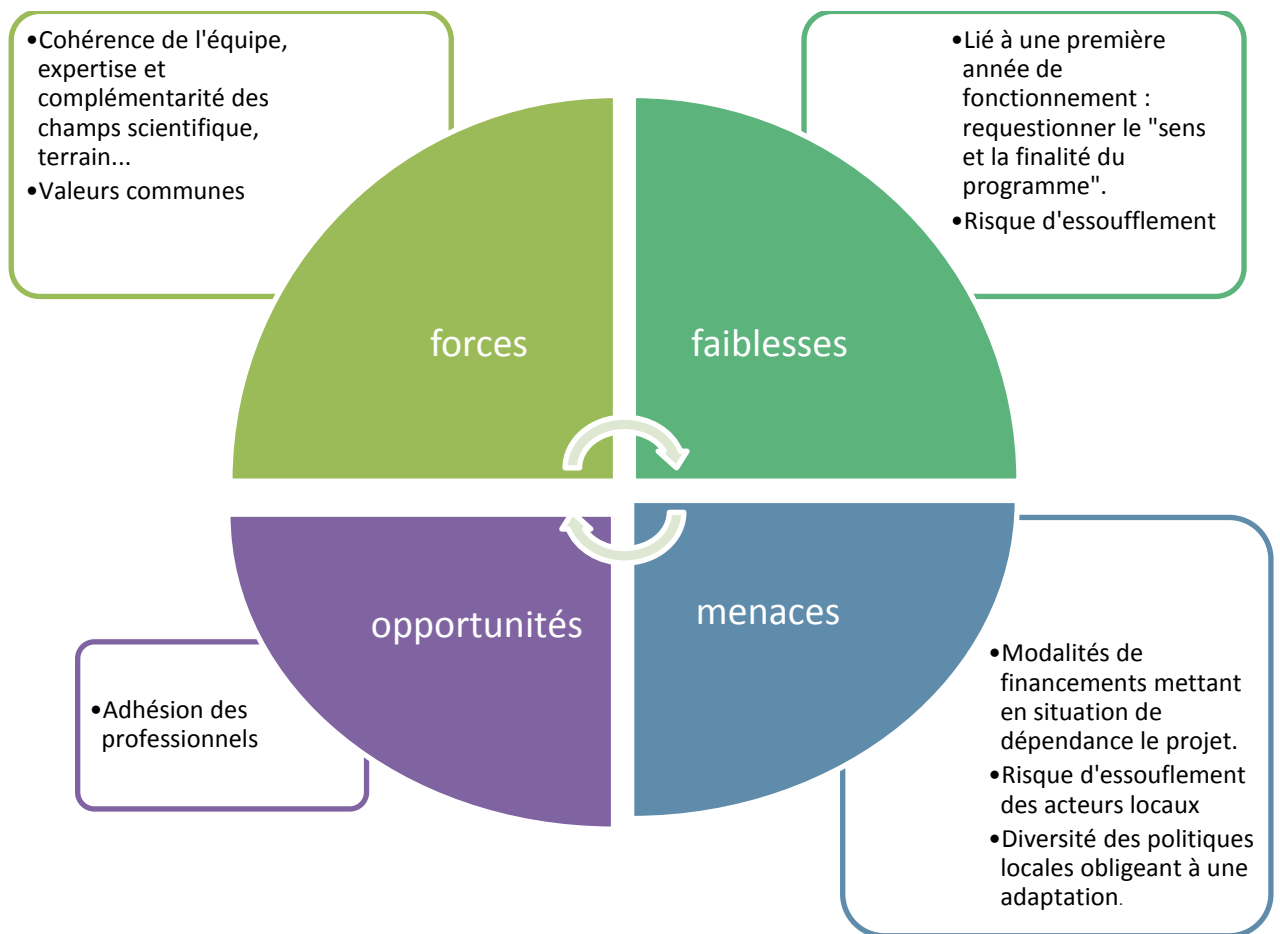


Figure 1 : SWOT général : équipe JETTT

Il est à noter ici l'importance de la pluralité de l'équipe dans ces différentes composantes ainsi que l'articulation entre « scientifiques » et professionnels de terrain. La faiblesse principale repose avant tout – pour cette première année – sur la quête de l'opérationnalité qui a pu « atténuer » la recherche de sens. De la même façon, si la durée du programme (4 ans) permet de penser en terme de développement approfondi, elle peut aussi à l'inverse provoquer un risque d'essoufflement de l'équipe JeTTT. Sur les opportunités et menaces, il

faut surtout soulever l'adhésion des professionnels de chacun des territoires et leurs capacités à mobiliser les différents acteurs.

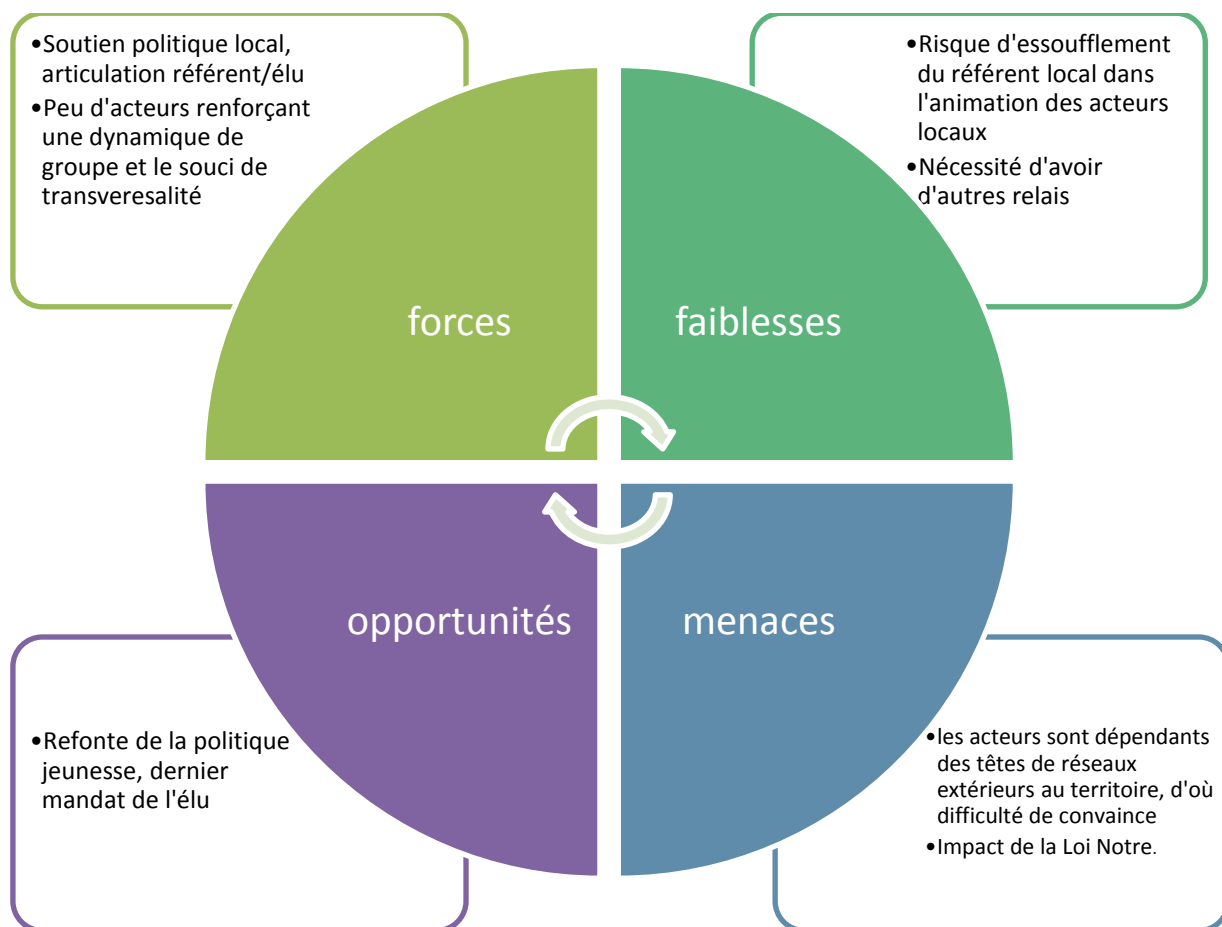


Figure 2 : SWOT CCMVS

L'observation de ce schéma montre différentes caractéristiques du territoire de la CCMVS. Ainsi, peu d'acteurs – en raison de la nature du territoire semi-rural – sont présents. De fait, des dynamiques de rapprochement entre les différents secteurs constituent une force dans le projet JeTTT, notamment dans une volonté affichée de partage de compétences et de pratiques en direction des jeunes. Cependant, ces différents acteurs ne sont pas les « têtes de réseau » de leur structure. Ces « têtes de réseau » sont basées à Rennes, comme par exemple la Mission Locale. Ainsi, il s'agira ici de convaincre non pas l'acteur local, mais sa hiérarchie non-présente dans le territoire. L'autre caractéristique essentielle est la refonte de la politique jeunesse qui coïncide avec le dernier mandat de l'élu chargé de la jeunesse. Ce dernier constitue un soutien au projet, doublé d'un *leadership* politique dans le territoire tant auprès des autres élus locaux qu'auprès de différents réseaux mêlant Conseil départemental et Conseil régional.

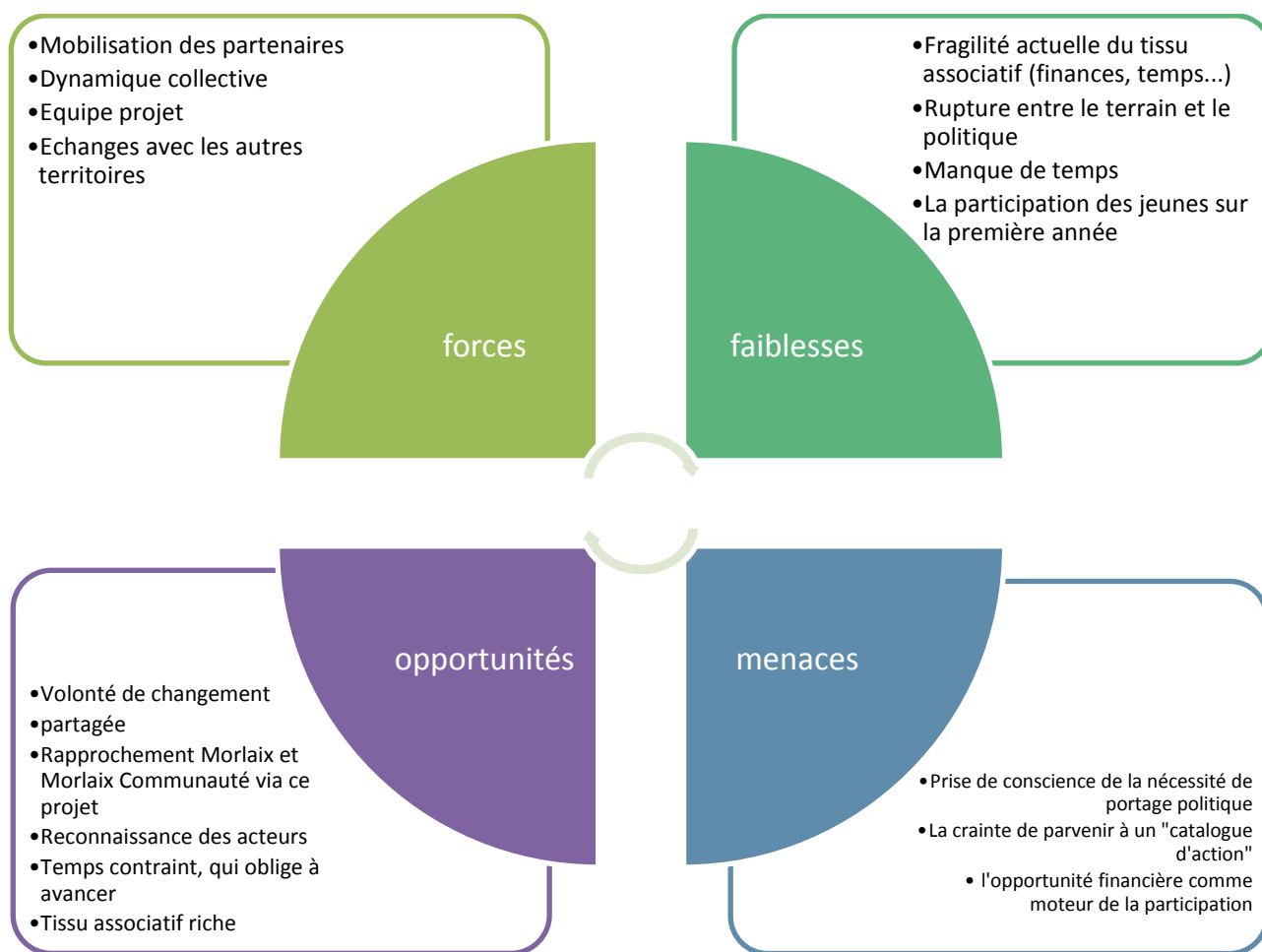


Figure 3 : SWOT Morlaix communauté

Dans le territoire de Morlaix communauté, la mobilisation et la dynamique qu'elle a générée sont considérées comme des forces qui rendent le projet fédérateur. La démarche comparative régionale est également pensée comme un atout et ce à la fois parce qu'elle permet l'échange avec d'autres - tant professionnels que politiques -, mais aussi parce qu'elle offre davantage de reconnaissance. Dans ce territoire, la fragilité connue, et manifestement exprimée, du tissu associatif, rend parfois difficile sa participation. Les budgets sont contraints, les temps professionnels également et, de fait, les marges de manœuvre permettant l'expérimentation ne sont pas toujours faciles à proposer, encore moins à mettre en œuvre.

Les opportunités contextuelles et politiques sont posées : les acteurs du territoire sont dans une dynamique de changement - dont les raisons et les déclencheurs ne sont cependant pas cités - et cette volonté partagée constitue un terrain privilégié pour la mise en œuvre de JeTTT.

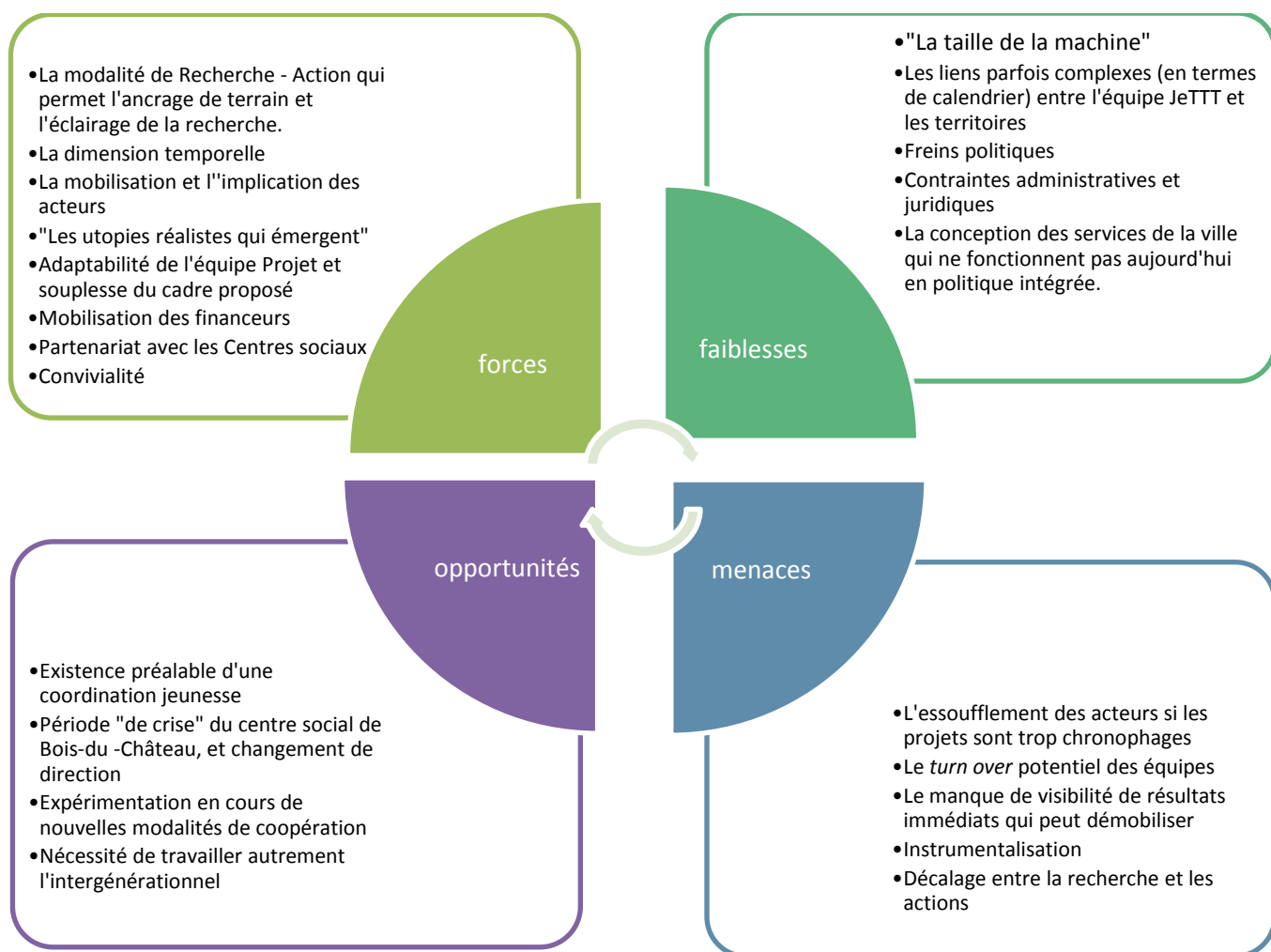


Figure 4 : SWOT Lorient

A Lorient, l'analyse SWOT reprend clairement l'idée que l'existant - à Kervéanec notamment - favorise l'implantation de JeTTT et l'adhésion des partenaires au projet. On s'inscrit ici dans une dynamique existante, même si certains acteurs précisent que les enjeux des coordinations existantes sont différents. Les équipes de professionnels changent souvent dans le champ de la jeunesse et particulièrement dans l'animation jeunesse et le schéma pointe ainsi cette menace qui ferait que les acteurs aujourd'hui impliqués pourraient ne pas être ceux en présence pour toute la durée de l'expérimentation. Comme dans d'autres territoires ou conformément à d'autres propos recueillis, on trouve dans le présent schéma ce paradoxe dont il faudra probablement sortir, qui relève à la fois de l'envie et du levier motivationnel que représente le projet, mais parallèlement des craintes et freins que suppose son amplitude.

Enjeux et conclusion

Plusieurs enjeux – au regard des entretiens menés et d'une première analyse de la démarche – peuvent être posés en les mettant en perspective avec le développement d'une politique intégrée.

Un enjeu territorial

Les 3 territoires offrent des configurations différentes notamment dans l'articulation entre pouvoir local (implication plus ou moins forte des élus dans le programme), relations avec l'Etat (et ses différentes composantes), diversité et offre des professionnels en direction des jeunes (et ce quel que soit les secteurs éducatif, social, sanitaire, emploi, etc...), et situation des jeunes. De fait, si cette diversité de systèmes mis au regard de la définition d'une politique intégrée produira ou non un certain nombre d'effets, elle nécessite aussi une « adaptation » de l'équipe projet JeTTT à ces mêmes configurations. Ainsi, si les cadres généraux sont posés, il conviendra de rappeler et/ou de trouver les moyens d'assurer une cohérence en termes de finalités du projet.

Un enjeu de mobilisation durable

Ce point fait le lien de manière intrinsèque avec l'enjeu précédent. En effet, si la durée de 4 ans permet d'asseoir une démarche et d'en tirer un certain nombre d'enseignements, elle suppose aussi d'être à la fois dans l'accompagnement des référents locaux et des différents professionnels des territoires qui peuvent (pour des raisons diverses) s'essouffler. Il est donc important d'avoir tant des objectifs très concrets que des espaces de mobilisation, formation sur des aspects communs aux trois territoires. L'enjeu aussi sera à terme de développer un sentiment d'appartenance à JeTTT.

Un enjeu de gouvernance

Si la question de la participation des jeunes doit être posée, elle ne doit pas occulter le fait d'une meilleure articulation entre les différents niveaux.

Au regard de cette première phase, plusieurs points saillants au titre de l'évaluation sont à noter :

- Au point de vue de l'équipe JeTTT : un apprentissage collectif et une reconnaissance mutuelle (compétences professionnelles,...) se faisant au gré de l'expérimentation ;
- Une articulation à renforcer entre les différentes composantes du modèle de gouvernance afin d'y donner une plus grande cohérence au point de vue des réflexions ;
- Un « sens » du projet à réinterroger continuellement ;
- Une mobilisation « rapide » des acteurs des territoires, avec des attendus différents du concept de politique intégrée ;
- Une appropriation progressive par les élus référents du projet sur chaque territoire, avec cependant un poids décisionnel différent selon leur positionnement au sein de leur propre collectivité territoriale.



Annexe

Liste des personnes rencontrées :

- Equipe JeTTT EHESP :
 - Mme Karinne Guilloux, Directrice de la recherche-action ;
 - Mme Stéphanie Guillemard, Coordinatrice en charge de la mise en œuvre du projet ;
 - Mme Valérie Hamdi, Coordinatrice en charge des activités de transfert.
- Responsable scientifique :
 - Mme Patricia Loncle, titulaire de la chaire de recherche sur la jeunesse (EHESP).
- Communautés de communes de Moyenne-Vilaine et Semnon (CCMVS) :
 - Elu : Gilbert Ménard, 3^{ième} vice-président enfance-jeunesse ;
 - Référent local : Franck Rubaud, Chef de projet jeunesse à la Communauté de communes ;
 - Stagiaire : Etch Kalala Mabuluki.
- Lorient :
 - Elus de la Ville de Lorient : Yann SIZ, adjoint en charge de la Jeunesse, de la Vie étudiante, de la Prévention et de la Santé ; Karine RIGOLE, adjointe en charge de l'action sociale, de la solidarité et de l'accessibilité ; Claudine LE GOFF, adjointe en charge de la petite enfance et de la parentalité ; Alain LE BOUDOUIL, adjoint en charge de la maintenance, de la gestion de l'espace public de proximité et de la sécurité publique ;
 - Elus des centres sociaux : Roger Begnic et Alain pour la Maison pour tous de Kervéanec, Lucie Le Bourhis et Colette Nizard pour la Maison de quartier de Bois-du-Château ;
 - Référent local : Aurélie Filoche, Responsable Mission Jeunesse (Ville de Lorient) ;
 - Autres référents centres sociaux : Hervé Quentel, directeur Maison pour tous (centre social de Kervéanec) ;
 - Stagiaire : Angèle Le Mestre.
- Morlaix communauté :
 - Elus : Jean Luc Fichet, Président de la Communauté de communes, Maryse Tocquert, Vice-Présidente en charge de la cohésion sociale et Marie Simon-Gallouédec, conseillère déléguée en charge de la jeunesse ;
 - Référent local : Soazig Le Roux, coordinatrice jeunesse de Morlaix communauté.