



HAL
open science

La jeunesse : un levier de transformation pour les territoires ruraux en Ardèche ?

Gaétan Hamon, Albane Jean-Peytavin, Valérie Poudray, Mélodie Roche,
Nicolas Senil

► To cite this version:

Gaétan Hamon, Albane Jean-Peytavin, Valérie Poudray, Mélodie Roche, Nicolas Senil. La jeunesse : un levier de transformation pour les territoires ruraux en Ardèche ?. Cahiers de l'action - Jeunesses, pratiques et territoires, 2019, 10.3917/cact.054.0031 . halshs-02328217

HAL Id: halshs-02328217

<https://shs.hal.science/halshs-02328217>

Submitted on 23 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA JEUNESSE : UN LEVIER DE TRANSFORMATION POUR LES TERRITOIRES RURAUX EN ARDÈCHE ?

Gaétan Hamon, Albane Jean-Peytavin, Valérie Poudray, Mélodie Roche et Nicolas Senil

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire | « Cahiers de l'action »

2019/2 N° 54 | pages 31 à 41

ISSN 1772-2101

ISBN 9782111525528

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2019-2-page-31.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.

© Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La jeunesse : un levier de transformation pour les territoires ruraux en Ardèche ?

GAÉTAN HAMON,
directeur du foyer Habitat Jeunes de Privas

ALBANE JEAN-PEYTAVIN,
conseillère d'éducation populaire et de jeunesse, DDCSPP de l'Ardèche

VALÉRIE POUDRAY, doctorante sur la question du design des politiques publiques,
MÉLODIE ROCHE, chargée de mission, NICOLAS SENIL, ingénieur de recherche,
laboratoire CERMOSEM/Pacte de l'Institut d'urbanisme et de géographie alpine de l'université
Grenoble Alpes

Introduction

Le projet Ardèche, jeunesse, innovation, ruralité (AJIR) est un projet multipartenarial à l'échelle du département de l'Ardèche dont le chef de file est le conseil départemental. Il a été conçu en réponse à un appel à projets national lancé dans le cadre du programme d'investissements d'avenir 411, « projets innovants en faveur de la jeunesse », pour favoriser sur un territoire donné l'émergence de politiques de jeunesse globales et intégrées.

La ruralité est souvent associée à l'image d'un territoire vieillissant, en perte de vitalité, désertifié et lié à l'agriculture. AJIR, le projet présenté dans ce chapitre, a fait le pari de renverser les représentations. En effet, il vise à créer à l'échelle du département de l'Ardèche un territoire à « ruralité positive ». Il s'inscrit dans une démarche initiant un nouveau contrat territorial qui permet à la jeunesse de s'y projeter en termes de parcours de vie. Le territoire se démarque par l'affirmation de valeurs de solidarité, d'engagement, de coformation et d'innovation. Les conditions de l'émergence d'un territoire à ruralité positive passent par le soutien à l'activité des jeunes, l'appui aux projets collectifs, la coconstruction de lieux d'échange et de création, l'accès à l'apprentissage, le droit à l'expérimentation et à la participation citoyenne.

Le projet prend la responsabilité de considérer la jeunesse comme un moteur de la transformation de l'action publique. Il a donc visé lors des dix-huit premiers mois (phase 1) à créer les conditions de la transformation, soit une innovation organisationnelle systémique qui permette d'apprendre à travailler ensemble, de croiser les cultures et de partager un modèle de gouvernance adapté au projet et transférable.

Nous proposons de revenir dans cet article sur la conception du projet et sur les premiers mois de son déploiement, explorant une nouvelle forme d'action publique pour le territoire qui apparaît aujourd'hui comme un catalyseur de changements.

Qui dit transformation dit positionnement nouveau, et souvent compliqué, tant pour les structures que pour les individus. On ne transforme pas sans changement, il a donc fallu apprendre la culture de l'expérimentation. Ainsi ce passage de la culture du résultat à la culture de l'ingéniosité s'est traduit par de nombreuses réflexions et des apprentissages que nous souhaitons traduire ici.

La méthodologie choisie pour la rédaction de cet article a été de croiser les points de vue par un atelier d'écriture collectif sur des questions centrales : AJIR et la culture commune, ou comment la jeunesse peut-elle être un levier de transformation pour les territoires ruraux ? Et encore, comment un collectif apprenant cherche-t-il à repenser l'action publique ?

Pour cela, nous avons observé et analysé ce qui s'est passé en amont du projet AJIR, mais aussi lors de sa construction et de sa première phase.

■ AJIR EN BREF

- Quarante-trois partenaires engagés au sein d'un groupement de candidature
- Un chef de file : le conseil départemental de l'Ardèche
- Un projet sur cinq ans (2016-2021)
- Trois ambitions partagées : être un territoire collaboratif avec et pour les jeunes ; créer une continuité éducative ; permettre l'ouverture et l'expérimentation des jeunes
- Une théorie d'action du projet : « Si les acteurs s'engagent à collaborer et à expérimenter dans un projet de territoire avec les jeunes, alors ils créeront des leviers de transformation communs et partagés, ce qui permettra à la jeunesse de se mobiliser et d'innover socialement et économiquement. » (Définition collective retenue par l'ensemble des acteurs du groupement lors du conclave d'évaluation de la phase 1.)

Un territoire en marge, précurseur, mais sans projet jeunesse commun

L'idée était de questionner d'abord la manière dont étaient perçues et vécues les politiques de jeunesse sur le territoire ardéchois avant la réponse au PIA 411 et la genèse du projet AJIR.

Avant AJIR, des travaux de partage et de coconstruction avaient déjà été menés à différentes échelles, mais de manière très sectorisée, non structurée ni équitable, aboutissant à consulter les jeunes plus qu'à les faire participer. Le ressenti global était donc que la notion de « parcours de jeunes » n'était ni prise en compte ni évoquée, et qu'on « saucissonnait » les « jeunes » en fonction des dispositifs ou des entrées (entrée par l'emploi, la formation, la citoyenneté, etc.).

MÉTHODOLOGIE

Cet article croise les regards des différents acteurs impliqués dans AJIR : une conseillère d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ) de la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations de l'Ardèche (DDCSPP 07), le directeur du foyer des jeunes travailleurs de Privas et trois salariés du Centre d'études et de recherches sur les montagnes sèches et méditerranéennes (CERMOSEM) – antenne du laboratoire de sciences sociales Pacte sur le campus rural de l'Ardèche. Le choix d'écrire un article commun à tous ces acteurs vient du fait que tous ont suivi le projet depuis l'acte de candidature jusqu'au moment de la rédaction de cet ouvrage, c'est-à-dire les balbutiements de la phase 2. De plus, il s'agit d'acteurs qui évoluent dans le projet à différents titres : évaluation, accompagnement des dynamiques collectives, pilotes d'actions, partenaire associé à des actions structurantes... ce qui permet de refléter le projet dans toutes ses facettes et étapes.

Ces acteurs se sont retrouvés sur le site du CERMOSEM pour échanger sur leurs visions du projet, son évolution, ses résultats et le chemin restant à parcourir. Ultérieurement, l'ensemble de ces échanges a fait l'objet d'une lecture concertée qui a permis de mettre en avant les éléments divergents quand il y avait lieu de les souligner. Cet article est donc le résultat d'une prise de recul commune et d'une mise en perspective des questions liées à la gouvernance du projet au regard de l'expérience déjà acquise.

Le sentiment d'isolement, déjà inhérent dans tous les territoires ruraux, était renforcé par l'impression que personne ne se préoccupait de l'accompagnement vers l'autonomie et l'émancipation.

Pourtant, de nombreux acteurs souhaitaient proposer une réponse cohérente et complète. Par exemple le foyer des jeunes Privadois, *via* sa résidence, avait opéré le choix de travailler l'accompagnement global vers l'autonomie, l'insertion et l'engagement des jeunes à différentes échelles (département, intercommunalité et commune) en considérant les problématiques des jeunes comme interdépendantes les unes des autres. Être un tremplin pour ces jeunes vers les instances de décision de l'association afin d'expérimenter cette position de codécideur imposait que les institutions soutiennent cet objectif dans des politiques publiques transversales, et non segmentées, mais aussi interterritoriales, en l'occurrence au-delà de la commune de Privas (lieu de la résidence). En effet, la spécificité des territoires ruraux est la multiplicité de communes, regroupées en communautés, impliquant parfois des trajets par la route de plus d'une heure entre elles, excluant ainsi certains jeunes résidents qui ne peuvent se déplacer facilement.

D'autres acteurs découvraient le concept même de la politique jeunesse. Ainsi, au CERMOSEM, les politiques publiques de jeunesse n'étaient pas un terrain de recherche connu. Il a fallu un long temps d'appropriation des concepts, de l'historique et des actions, alors même que le campus accueille de nombreux jeunes. Au-delà de ces constats sur les politiques et les différents champs d'action et d'intervention de chacun, on observe un terreau fertile à la collaboration et à l'expérimentation. En effet, l'histoire du département, et particulièrement celle du sud de l'Ardèche, territoire de brassage culturel et d'accueil de populations à la recherche d'émancipation et de modes de vie alternatifs depuis les années 1970, a favorisé une culture de l'expérimentation. De plus, des collaborations affinitaires dans les territoires laissaient présager des possibilités de réflexion et d'action communes.

Très vite, dans le champ de la jeunesse, tous les acteurs se sont accordés sur l'enjeu du décroisement. Il était pour tous urgent de créer des politiques plus égalitaires, plus équitables, ne catégorisant pas les jeunes selon leur niveau d'études ou leurs lieux de vie, et de rendre donc plus poreux les dispositifs existants.

Peut-on considérer alors que le territoire est passé d'une collaboration par affinité à une affinité à la collaboration et à l'expérimentation ?

De la confrontation à la coélaboration du projet AJIR

Cette deuxième partie questionne l'engagement des acteurs et plus largement des organisations dans l'élaboration du projet AJIR. Comment ce projet a-t-il été élaboré ? Quels ont été les motivations et les enjeux qui ont contribué à son élaboration ?

Les raisons de l'engagement ? L'enjeu était d'abord une recherche de moyens supplémentaires et de visibilité ou de légitimité territoriale. Toutefois, pour les institutions, la culture de l'appel à projets manquait notamment s'agissant d'un programme d'une telle ampleur. Les débuts du montage du projet ont été hésitants, car les acteurs qui y ont participé portaient des cultures professionnelles très différentes. La confrontation des méthodes a été « folklorique » ! La méthodologie de projet, telle qu'utilisée traditionnellement par les acteurs de l'éducation populaire (diagnostic, objectifs, actions), a volé en éclats, ouvrant toutefois de

nouvelles voies. Chacun a finalement contribué au projet depuis sa position, mais en l'ajustant plus ou moins en fonction des institutions : n'est-ce pas cela un début de culture commune ?

« Très vite, dans le champ de la jeunesse, tous les acteurs se sont accordés sur l'enjeu du décroisement. Il était pour tous urgent de créer des politiques plus égalitaires, plus équitables, ne catégorisant pas les jeunes selon leur niveau d'études ou leurs lieux de vie, et de rendre donc plus poreux les dispositifs existants. »

Au CERMOSEM, les ressources de l'université ont été mises à disposition du projet. Ainsi un diagnostic de la jeunesse a été réalisé par des étudiants, simultanément à la définition des objectifs et des actions, et des ateliers de recherche-action ont été proposés pour concevoir collectivement le projet. Différents temps de travail ont ainsi été

organisés afin de coconstruire la cohérence du projet. Le temps contraint du dépôt de la candidature a été éprouvant, mais toutes les étapes ont été respectées. La contribution du CERMOSEM a donc été méthodologique et rédactionnelle. Cependant, malgré l'absence de chercheurs experts des politiques de jeunesse, il lui fallait trouver un objet de recherche : la question de la transformation de l'action publique et de l'innovation organisationnelle s'est rapidement dégagée. L'université s'est alors engagée comme un partenaire du projet apportant une méthodologie de recherche-action-formation au service du territoire.

Pour la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), la sollicitation était nouvelle et a nécessité quelques ajustements. Progressivement, et au vu du caractère innovant et exploratoire de la démarche qui procédait par tâtonnements, son positionnement a dû évoluer, passant du statut d'accompagnateur à celui de partenaire à part entière du projet, intégré dans une aventure collective. À ce moment précis, le projet prenait sens.

Mais ce projet collectif n'a pas intégré tous les acteurs en même temps ni sur les mêmes principes, ce qui a engendré des difficultés d'organisation. En effet, différents ateliers ont été ouverts aux acteurs de jeunesse du territoire et nombre de ceux qui y participèrent ne maîtrisaient ni le contexte ni les enjeux du programme d'investissements d'avenir (PIA). L'incertitude sur le contenu du projet, les actions, le rôle et la place qu'ils pourraient jouer

questionnaient; le projet paraissait ambitieux et motivant, mais bien flou. L'intégration progressive des partenaires et le manque de lisibilité du projet ont créé chez certains des frustrations et le sentiment de ne pas pouvoir réfléchir ni coconstruire les politiques publiques au même titre que les partenaires « historiques », alors même qu'ils partageaient les principes du projet. De plus, à la fin de la conception, d'autres partenaires ou actions ont été intégrés dans l'architecture globale, les structures qui les portaient n'étant pas associées à la réflexion globale. Elles se sont imposées quelques jours avant le dépôt de la candidature sans que la cohérence avec le reste du projet puisse être travaillée.

Les ajustements à la fois culturels, organisationnels et politiques furent donc nombreux et les révisions permanentes pour la coconception du projet. AJIR fut l'occasion de faire converger des acteurs et des organisations au sein d'un projet partagé et a obligé celles et ceux engagés en premier lieu, de manière opportuniste, à réaliser un pas de côté au sein de l'action publique. Ce pas de côté se caractérise par une sortie de la logique financeurs/financés vers une collaboration des acteurs politiques, des techniques et des experts d'usage, pour coconstruire un projet de territoire. AJIR est rapidement devenu un défi d'ampleur à relever, qui remet du sens et du plaisir dans un travail devenant de plus en plus administratif pour les institutions. Le partenariat a nécessité de nombreuses rencontres entre des individualités qui ont appris à se connaître, à s'apprécier puis progressivement à coélaborer au sein d'un projet commun malgré les différences. **La coélaboration, envie partagée du début, est rapidement devenue une nécessité expérimentée.**

De la coélaboration à la coopération: expérimenter la transformation de l'action publique

Cette troisième partie questionne les méthodes utilisées au sein du projet. Il s'agit de comprendre en quoi le projet a été ou non conçu et déployé de manière relativement différente à ce qui se fait d'habitude.

La coélaboration du projet s'est faite sur un temps court nécessitant un gros effort collectif de travail. Mais ce contexte a permis de tisser des liens étroits au sein d'un groupe restreint de douze organisations: le conseil départemental, la DDCSPP, la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), le CERMOSEM, la CAF, la communauté d'agglomération de Privas Centre Ardèche, la commune d'Annonay, le pays Ardèche méridionale, le pays Centre Ardèche, le centre régional d'information jeunesse (CRIJ), le réseau Initiatives territoriales de l'économie sociale et solidaire (ESS), le parc naturel des Monts d'Ardèche. Ces organisations ont appris à travailler ensemble, à se faire confiance et à coopérer en très peu de temps. Ainsi, beaucoup de choses ont été menées de front: l'exploration d'une culture commune entre des institutions, l'implication des acteurs de jeunesse du territoire et, enfin, la participation des jeunes. Beaucoup d'énergie a été investie lors de la première phase pour que les membres fondateurs du groupement apprennent à se connaître, à se reconnaître et donnent un sens commun au projet, à défaut d'avoir pu le faire en amont. Mais le plus dur a été pour l'ensemble des partenaires d'appréhender la logique d'un projet qui se construit chemin faisant avec, dès le départ, l'impossibilité d'évaluer des résultats tangibles. En effet, comment mesurer l'innovation organisationnelle? Comment mesurer sur un temps court les effets de nouvelles coopérations auprès du public (création de nouveaux partenariats entre associations de promotion de l'ESS et de l'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD) sur la création d'une école de projet par exemple)? La coélaboration du projet puis la phase 1 ont demandé aux acteurs de dépasser les logiques de concurrence, la culture du résultat immédiat et quantitatif, pour agir ensemble et également acquérir une posture

apprenante, c'est-à-dire une posture ouverte à l'apprentissage par les pairs tout au long du projet. L'engagement de chaque partenaire est alors fort et demande de la conviction, de la volonté, de la pratique et de la répétition. Pour cela, la collaboration est centrale. Elle aide le processus et est, de fait, au cœur de tous les mécanismes du projet.

Malgré ces nombreuses avancées et ce travail de mise en cohérence continu, des impulsions contradictoires ont été envoyées, aux acteurs de jeunesse et aux jeunes, qui ont été génératrices de frustration. Ainsi, alors que les jeunes ont été invités à s'impliquer, il apparaît que le collectif initial (le collectif des douze organisations représentant les pilotes des actions) n'était pas mûr pour travailler avec eux. L'exemple principal est celui des États généraux de la jeunesse. Cet évènement sur le modèle des parlements libres des jeunes a réuni quatre cents jeunes pour dessiner l'Ardèche de demain et faire des propositions de changements aux élus locaux. Organisés dès la première phase du projet, ces États généraux auraient pourtant dû l'être plus tard afin que le groupement puisse pleinement s'appuyer sur eux, qu'il puisse intégrer des jeunes en son sein pour coconstruire et non simplement accueillir leur parole. Cet évènement a aussi été source de frustrations pour certains partenaires qui expérimentent pour leur compte et depuis plusieurs années ce type de méthodes inclusives.

Cette expérience des États généraux a complexifié le positionnement de certains partenaires au sein du projet AJIR, qui n'étaient jusque-là associés au projet que sur des temps bien précis ou des actions particulières et qui ne participaient pas à la dynamique générale. Il est apparu rapidement que ces partenaires devaient être parties prenantes du projet dans son ensemble et non sollicités sur les compétences et savoir-faire précis de l'animation de jeunes. Ils ont donc été intégrés au groupement afin de pouvoir participer au pilotage politique du projet.

Réussir à travailler collectivement s'est parfois fait au détriment de certaines étapes qui n'ont pas été assez marquées dans le temps; par exemple, la stratégie et la communication ont été négligées, alors que ces aspects sont essentiels à la création d'un territoire collaboratif. Aujourd'hui, l'enjeu est de passer d'un «faire ensemble», basé sur une connaissance mutuelle des différentes cultures professionnelles, à la création d'une culture commune et partagée, bref à une identité de territoire. Et si la communication externe de l'information doit être renforcée, le partage entre les membres historiques du groupement a avancé et ce groupe est prêt à accueillir les membres plus récents. Il est ainsi en train de passer d'une gouvernance classique (comité de pilotage politique constitué des élus et directeurs des structures et comité technique constitué des techniciens des mêmes structures) à douze partenaires à une gouvernance expérimentale et partagée à quarante-trois. Ainsi, en mai 2018, la gouvernance a été modifiée dans un objectif de coconstruction s'inspirant de la sociocratie¹. Dans cette nouvelle gouvernance, les statuts se croisent au sein des instances. Élus, techniciens et jeunes participent indifféremment et ensemble aux instances de pilotage politique, de suivi et de créativité du projet, selon leurs appétences et leurs compétences. Un nouveau mode de désignation est expérimenté: l'élection sans candidat; personne ne se présente, le groupe désigne les personnes les mieux à même d'assurer une responsabilité.

Le projet nous a incités à aller au-delà des partenaires habituels, vers ceux avec lesquels il n'y a pas d'histoire partenariale ou d'affinités professionnelles particulières. Ainsi la DDCSPP a dû sortir de son périmètre classique de l'«éducation populaire» pour prendre un angle de vue plus large. Une grande attention a été portée à ce que chaque acteur puisse trouver un intérêt à participer à une même action de formation et plus largement à une communauté éducative globale. Le fait d'avoir décloisonné les problématiques a, par ricochet,

1. Voir définition dans les «Repères», p. 13.

décloisonné les structures. Maintenant, il existe sur le territoire quarante-trois organisations qui réfléchissent, agissent, expérimentent et se préoccupent des jeunes âgés de 13 à 30 ans. Cela a permis à de nombreuses organisations de sortir de leur isolement. Il existe ainsi des temps de rencontre où les acteurs peuvent réfléchir, confronter leurs idées et leurs expériences avec des élus, des institutions et d'autres associations.

C'est aussi comme cela que l'on travaille notre culture de l'expérimentation : le rapport à l'échec devient-il plus important à quarante-trois qu'à douze ? La culture du résultat, si possible immédiat, est encore bien présente. Partager une culture de l'expérimentation demande du temps. Un bon indicateur est de voir comment on fait avec les projets qui ne réussissent pas. Valoriser l'échec pour en tirer des leçons et continuer de nouvelles expérimentations n'a rien d'évident.

L'évaluation et les méthodes participatives mises en place ont facilité ce positionnement et permis de s'éloigner des méthodologies classiques de gestion de projet : le problème n'est pas anticipé pour être évité, mais il est parfois recherché pour être dépassé.

Pour coopérer ne faut-il pas du temps ? L'engagement d'un projet sur cinq ans est aussi révolutionnaire dans nos manières d'agir. C'est un changement radical qui permet un confort pour aller plus loin dans les services, réajuster ce qui ne fonctionne pas de manière optimale. L'expérimentation via une méthode de recherche-action-formation ne devrait pas s'inscrire dans un cadre administratif et financier classique. Pourtant, du fait du cadre imposé par le PIA, la question financière reste centrale : l'appréhension des règles financières, en évolution constante, ne permet pas toujours la souplesse nécessaire à l'expérimentation et à la coopération. Les individus et les structures doivent donc être dans une posture apprenante continue, ce qui modifie leur rapport au temps. En témoignent les retards pris dans l'association des jeunes à la gouvernance. En effet, avant de pouvoir proposer aux jeunes d'intégrer les instances du projet, un lourd travail de fond a été nécessaire. Il a fallu faire bouger les représentations, les postures et les identités de structures afin d'être en capacité de proposer un cadre et des normes partagés et accueillants pour les experts d'usage que sont les jeunes.

“ Pour coopérer ne faut-il pas du temps ? L'engagement d'un projet sur cinq ans est aussi révolutionnaire dans nos manières d'agir. C'est un changement radical qui permet un confort pour aller plus loin dans les services, réajuster ce qui ne fonctionne pas de manière optimale. ”

Dépasser les cadres pour les recomposer

Cette quatrième partie questionne les freins et les leviers vécus au sein du projet.

Le projet a permis de décloisonner les problématiques de jeunesse. On peut considérer qu'il y a maintenant un projet commun qui parle d'engagement, d'insertion, d'émancipation, d'éducation et d'emploi. Cela facilite le travail des partenaires qui n'ont plus des interlocuteurs proposant chacun une base différente, tous se regroupent aujourd'hui dans AJIR. Cette ambition collective affichée commence à produire son effet sur le territoire. Si, auparavant, certains élus locaux pouvaient être réticents à appréhender la jeunesse au-delà de l'âge de 17 ans, il y a maintenant un intérêt pour cette population et une envie de leur faire une place. Grâce au projet, en réunissant autant de partenaires et d'institutions, les initiatives et leurs porteurs ont pu se faire connaître et reconnaître par tous. Cela permet des rencontres entre différents interlocuteurs qui ne se connaissaient pas, ou peu, puis des partenariats renforcés dans les actions mises en œuvre.

Cette dynamique de transformation, portée par l'intelligence collective et ancrée dans la durée, rappelle en permanence l'enjeu central d'organiser des temps d'interconnaissance et d'appropriation pour les nouveaux acteurs. En effet, pour les structures qui pilotent les actions, rappeler, questionner et transmettre en permanence les éléments de la culture commune semblent un préalable à tout nouveau travail partenarial. La transformation ne passe-t-elle donc pas par des individus au sein d'institutions, qu'ils soient élus ou techniciens, exprimant leurs envies d'expérimenter, d'explorer et de participer à une aventure collective? Ces personnes deviennent, bon gré mal gré, des courroies de transmission, des médiatrices pour inscrire la transformation au cœur de leurs organisations et créer ainsi une identité de territoire, qui n'est en aucun cas exclusive de l'identité de chacune des structures.

L'ambition de construire un projet pour et surtout avec les jeunes, et le constat que les jeunes ne sont pas ou très peu présents, interroge. Cela révèle l'éloignement entre la volonté des élus ou des techniciens et la volonté des jeunes, mais aussi la forme que prennent les différentes instances de gouvernance, qu'elles soient politiques, techniques ou de créativité. Dans certains territoires, le discours d'accueil des usagers au sein des instances de gouvernance est bien présent, mais on ne peut que constater la distance encore existante entre les organisations publiques et les citoyens. À ce stade, seuls certains jeunes sensibilisés interviennent dans quelques instances de gouvernance ou de réflexion. Les jeunes ne sont-ils pas prêts, ou bien est-ce les institutions qui ne le sont pas? Après tout, les jeunes s'expriment, à leur manière, avec leur langage et leur posture, mais ils sont capables de porter une parole. Est-ce que les instances sont adaptées? Il manque peut-être une vraie expertise sur la jeunesse que l'on aurait pu mobiliser pour nourrir les débats, envisager des solutions aux problèmes rencontrés et finir par lever ce frein autour de la place des jeunes. Enfin, tous les acteurs sont soucieux de l'injonction faite aux jeunes de participer. En effet, sans structure ni méthode, le risque est grand d'intégrer seulement des jeunes captifs au sein du projet et de s'en servir comme alibis à la mise en œuvre du projet et à l'atteinte de résultats.

L'attrait ou la peur du changement reste palpable. Sortir des cadres et ouvrir le champ des possibles met en danger l'individu et son institution de rattachement. Intégrer ce temps, l'accompagner et respecter le rythme de chacun a été nécessaire lors de la première phase du projet AJIR. Un travail important consiste à trouver des systèmes poreux puis transversaux pour cohabiter et inventer avec les fonctionnements acquis et reconnus. Ici de nombreuses questions restent en suspens. Jusqu'à quel degré mixer les méthodes pour faire évoluer les pratiques? Comment transmettre l'historique, tout en évitant les rejets? La nouvelle gouvernance du projet AJIR montre des divergences d'appropriation ou de connaissances. Comment laisser une place à de nouveaux acteurs? Qu'est-ce qui permet de lâcher prise et de nourrir la confiance? Comment créer un système transparent avec des informations partagées par tous? Comment veiller à l'équité et à l'égalité au sein du territoire? La question exprimée par les acteurs de terrain est: est-ce que les institutions sont prêtes à sortir de leur format d'instance et de consultation habituel?

Conclusion

Le projet AJIR a terminé sa première phase (2016-2017) qui visait à mettre en œuvre les conditions de la transformation de l'action publique en direction de la jeunesse dans le département de l'Ardèche. Ce projet est encore aujourd'hui difficilement lisible, il interroge, déroute, fait réagir de nombreux acteurs et se construit sans cadres de référence. Mais alors, deux ans après, ce projet est-il vraiment en train de transformer l'action publique? Nous pourrions conclure ce présent article en qualifiant les traces de transformation que nous avons observées.

Dans un premier temps, les acteurs engagés au sein du projet AJIR évoquent la confiance comme éléments clés du processus. Cette confiance entre les acteurs et les organisations permet d'aller plus loin dans l'action de construire des cadres conviviaux et sécurisants propices à l'expérimentation. L'inclusion de nouveaux partenaires est continue et soulève beaucoup de questionnements, car elle demande du temps, de l'énergie et provoque une modification constante de la gouvernance du projet. Comment également continuer à construire une culture commune sans perdre le sens initial du projet ?

En ce sens, la confiance et la transparence au sein du projet ont fait tomber les barrières entre des institutions. Ce début de transversalité permet de concevoir des dispositifs plus souples au sein du territoire. Ainsi, la création de nouvelles fiches de poste, comme celles de coordonnateurs exclusivement dédiés à la jeunesse au sein des intercommunalités du territoire, de coordinatrice du projet ou encore de trois chargés d'animation des trois ambitions que comporte le projet, encourage la transformation organisationnelle des projets. Ces postes en constante évolution et toujours en phase de test témoignent d'une recherche de

nouveaux savoir-faire en termes d'animation, de gestion, de coordination ou encore de facilitation au sein de l'action publique. Dans cette exploration, les incertitudes engendrées par le processus expérimental et les conditions gestionnaires imposées par l'appel à projets national entraînent quelquefois des paradoxes qu'il faut surmonter. À chaque velléité d'expérimentation, le cadre administratif et financier doit être réinterrogé. Le peu de marge de manœuvre laissé par ce cadre amène donc l'ensemble des acteurs du projet à créer de nouvelles agilités pour intégrer et contourner les limites imposées.

“ La confiance et la transparence au sein du projet ont fait tomber les barrières entre des institutions. Ce début de transversalité permet de concevoir des dispositifs plus souples au sein du territoire. ”

Aussi, on assiste à un début d'équité de l'offre en direction de la jeunesse sur le territoire ardéchois. En effet, les dispositifs se déploient sur tout le département, même dans les territoires les moins peuplés, grâce à des services itinérants. De même, le travail partenarial engagé au sein du projet permet de modifier les dispositifs proposés, les rendant moins « poreux » car pensés et conçus de manière transversale par rapport aux offres existantes.

Enfin, ce qui est certain, c'est qu'aujourd'hui on parle de jeunesse jusqu'à 30 ans, de jeunes qui peuvent être ressources, de jeunes qui existent, et c'est une avancée considérable. Il existe désormais, sur le territoire, des interlocuteurs pour parler de la jeunesse au sens large, sans l'enfermer dans une problématique unique, ce qui constitue un changement très important.

Bien que l'équilibre soit fragile au sein de l'expérimentation et que tout ne soit pas consolidé, il y a un discours, une volonté de transformation. Le projet commence sa deuxième phase et se termine en 2021. Quoi qu'il se passe, il semble qu'il y aura un avant et un après AJIR, au minimum un réseau d'acteurs aura été créé et/ou consolidé pendant ces cinq années. Les conditions sont toutes réunies pour changer, transformer et améliorer l'action publique. Nos ambitions sont grandes, voire disproportionnées. Cependant, même si nous n'arrivons pas à aller au bout ou à pérenniser le projet, le vécu accumulé aura transformé durablement nos modes de collaboration, nos méthodes et notre esprit d'aventure.

POINT DE VUE**ENTRETIEN AVEC EMMA LESEC, EN SERVICE CIVIQUE AU PARC RÉGIONAL DES MONTS D'ARDÈCHE**

Propos recueillis en mars 2019 par Florence Abadie, conseillère technique et pédagogique supérieure, DRDJSCS Nouvelle-Aquitaine

■ Pouvez-vous vous présenter ?

Emma Lesec : Je suis en service civique au parc naturel régional des Monts d'Ardèche, dans le cadre d'un programme LEADER*. On tient un atelier « jeunesse et gouvernance » qui rassemble plusieurs jeunes, parmi lesquels cinq sont élus auprès des élus du groupement d'action locale Ardèche. On lance des appels à projets, on finance des projets grâce à des financements européens. J'ai découvert le projet AJIR** lors de mon BTS de gestion et de protection de la nature que j'ai fait en Ardèche, grâce à un professeur, et par la suite en licence où j'ai effectué un travail sur les États généraux de la jeunesse. J'essaie de participer régulièrement aux événements d'AJIR et de créer des passerelles avec le programme LEADER pour proposer différents engagements aux jeunes qui veulent se mobiliser sur le département de l'Ardèche.

■ Comment impliquer davantage de jeunes justement ?

E. L. : On a bien identifié ce qui fonctionnait, notamment qu'on ne peut pas imposer à tous les jeunes de se mobiliser ou de s'engager. Par contre, le bouche-à-oreille, le fait de parrainer, d'impliquer des jeunes de façon un peu plus personnelle, ça fonctionne mieux. Après, c'est triste, mais il y a des profils de jeunes qui s'y prêtent plus ou moins : certains ont déjà l'envie, des idées, sont déjà un peu engagés ou impliqués sur le territoire. On a aussi relevé que, pour les mineurs, c'est un peu compliqué parce que ça demande des déplacements et, dans ce département très étendu, il n'est pas toujours facile de trouver des solutions de transport. Et puis ce sont souvent des jeunes collégiens qui ont beaucoup de devoirs à faire, donc c'est difficile de leur demander d'être présents à des réunions le soir. Du coup, on travaille sur la mise en place d'outils à distance (comme la visioconférence) pour leur permettre de participer, même de chez eux ou depuis leur internat. La plupart de ceux qui arrivent à s'engager, et qui sont là régulièrement, sont des jeunes en service civique, des jeunes déjà actifs ou des étudiants.

■ Comment vous y prenez-vous pour parler de ces projets à d'autres jeunes ?

E. L. : La directive qu'on s'est donnée, c'est surtout de rencontrer des élus pour pouvoir leur dire de repérer, eux aussi, sur leur territoire des jeunes susceptibles de se mobiliser. On espère qu'engager les élus dans la mobilisation des jeunes de leur territoire marchera ! En général, les élus me mettent en lien avec des coordonnateurs jeunesse ou des animateurs, mais ce n'est pas ce qui fonctionne le mieux, les jeunes ne venant que parce qu'on les y a obligés. Du coup, c'est bien pour discuter et se rencontrer mais on ne sait pas trop ce qui est fait par la suite. En revanche, j'ai rencontré, grâce à AJIR, une animatrice du point information jeunesse itinérant que les jeunes connaissent bien et on pense venir toutes les deux, avec une autre jeune en service civique, présenter les possibilités d'engagement citoyen.

On dit souvent que les jeunes ne s'intéressent pas à la politique mais, en fait, on a nos propres façons de faire de la politique et de nous organiser ; c'est juste qu'on a grandi avec des formes politiques qui ne donnent pas envie de s'impliquer, qui ne nous laissent pas de porte ouverte et qui fonctionnent sur le même schéma depuis des années. Il faut juste se demander ce qu'il faut changer dans les pratiques pour laisser une place aux jeunes et pour qu'ils se sentent plus impliqués et concernés. C'est ce type de débat qu'il faut avoir pour faire évoluer les formes d'engagement citoyen.

■ ***Cette notion de politique intégrée de jeunesse présente dans les PIA n'est-elle pas un peu compliquée ?***

E. L. : Je pense que cela peut être bien si ça peut limiter le nombre d'intermédiaires sociaux qui existent entre la jeunesse et les différentes gouvernances et instances, si on peut réduire ce nombre d'interlocuteurs, si on peut faire remonter nos doléances et agir sur notre territoire. Si on appelle cela une politique intégrée, c'est-à-dire, si j'ai bien compris, groupée, ou si l'on peut faire en sorte que les intermédiaires se parlent entre eux, oui, cela peut vraiment améliorer les choses.

■ ***Comment associer les jeunes dans la durée ?***

E. L. : Justement, je pense que ce n'est pas pertinent de demander à des jeunes de s'impliquer dans la durée parce qu'on bouge beaucoup. Pour la plupart, on doit finir nos études, on a des formations, des stages ou des emplois saisonniers, et s'impliquer dans la durée, c'est un engagement qui peut faire peur. C'est nous demander de rester à un endroit, alors qu'on n'est pas sûrs d'y rester. C'est d'ailleurs ce qu'on a travaillé dans l'atelier jeunesse et gouvernance. On part du principe qu'on se fait confiance. Il y a des jeunes qui partent, qui reviennent un an après ou qui viennent juste ponctuellement à une réunion sur tel sujet et on les revoit plus après, mais ce n'est pas grave. Ils nous ont apporté leur énergie, leurs idées, et c'est ça qui compte.

■ ***Est-ce que ce n'est trop compliqué d'intégrer de nouvelles personnes dans un projet, en particulier celles qui n'étaient pas là au début des échanges ?***

E. L. : Ce qu'on va essayer de faire pour le nouvel appel à projets qu'on va lancer, c'est de créer un parrainage, c'est-à-dire que le comité de programmation est ouvert à des jeunes observateurs ; chaque jeune observateur étant à côté d'un élu et pouvant poser des questions. On se rend compte que cela fait plaisir aux élus de pouvoir expliquer à quelqu'un de nouveau et lui apporter sa vision de ce qui est en train de se dire ou de se débattre, des décisions prises. Le jeune se sent impliqué personnellement et il peut mieux comprendre le fonctionnement de ces instances. Il sait aussi vers qui se tourner en cas de problème et c'est plus facile pour poser des questions.

On aimerait aussi tester cela dans notre atelier en proposant un parrainage pour que chaque jeune puisse avoir quelqu'un vers qui se tourner. C'est une bonne façon de prendre la locomotive en marche quand les choses sont lancées.

■ ***Comment peut-on donner l'opportunité à tous les jeunes de s'engager ?***

E. L. : Je pense qu'il serait intéressant de former les animateurs jeunesse à sensibiliser les jeunes à ces formes de participation. Chez les jeunes, comme chez tout individu, tout le monde ne souhaite pas s'engager. Et puis qu'est-ce qu'on valorise ? Le qualitatif ou le quantitatif ? C'est une question qu'il faut se poser, parce qu'à vouloir toucher toute la jeunesse, on risque d'avoir des engagements qui ne sont pas toujours volontaires ou pas toujours motivés par une véritable envie. Et il serait dommage d'imposer à des jeunes de s'engager.

Moi je pense que ce ne sont pas les jeunes qui ont peur de la politique, mais que c'est la politique qui a peur des jeunes et, du moment que des élus nous ouvrent des portes ou décident de discuter avec des jeunes, cela crée un lien d'ouverture, de confiance et ça ne se fait pas assez sur le territoire. Mais il faut que cela soit sincère et que les élus aient vraiment envie de changer les choses.

*Liaison entre actions de développement de l'économie rurale (LEADER) : programme européen de soutien aux projets pilotes en zones rurales.

**PIA « Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité (AJIR) 2016-2021 ».