





# P réambule

Jusqu'où une collectivité doit-elle s'engager en matière de Jeunesse ? Que doit-elle faire « en propre », depuis l'intervention de « terrain » jusqu'au pilotage d'une politique et d'un projet communal ? Quelles conséquences sur l'organisation des services et les compétences à mobiliser ?... Autant de questions que se pose un grand nombre de communes. Certes, les réponses sont en partie conditionnées par les contextes locaux et leurs réalités politique, historique ou encore organisationnelle. Pour autant, il existe des constantes communes, transversales à l'ensemble des collectivités locales. C'est ainsi que le Pôle de ressources Ville et développement social a proposé d'aborder et d'approfondir collectivement, entre directions générales et directions à la Jeunesse, les enjeux et les différentes méthodes d'intervention envisageables, dans le cadre d'un groupe de travail départemental.

Accompagné par un consultant, Frédéric Tréca, le groupe d'une douzaine de collectivités locales val d'oisiennes s'est fixé pour objectif de travailler sur les conditions d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique Jeunesse communale. Croisant une approche stratégique et opérationnelle, chacune des six séances, tenues entre novembre 2011 et juin 2012, s'est appuyée sur des éléments de cadrage mis en débat, des travaux de groupe sur le sens de l'action et des pistes d'intervention concrètes, ainsi que sur un partage d'expériences entre collectivités confrontées aux mêmes réalités.

La démarche proposée visait moins à porter sur les savoirs et compétences - suffisamment présents et disponibles au sein du groupe - que sur la question de la méthode : quelles stratégies de changement possibles à partir de la fonction de direction occupée par chacun et au regard des ressources locales ? À partir de quels points d'entrée spécifiques élaborer de telles stratégies ? Comment engager ces dernières pour remettre du politique, de « l'opérationnel fonctionnant », du sens, tracer des routes, voire même des « chemins critiques » ?

L'ensemble de la réflexion sur l'élaboration d'une politique communale en direction de la Jeunesse a été guidée par deux idées force :

- En premier lieu, il existe autant de politiques Jeunesse que de territoires d'application. À chaque site correspondent, en effet, une organisation spécifique et « des actions en direction de la Jeunesse » - pour reprendre l'expression communément employée - qui forment ce que les instances concernées qualifieront, ou pas, de « politique Jeunesse ». De fait, cette politique est liée à des facteurs de natures très différentes : engagement des élus, enjeux locaux, ressources disponibles ou encore contraintes locales spécifiques liées à l'histoire de la commune,
- La seconde idée force - conséquence de la première - tient en ce qu'une politique Jeunesse ne se construit pas d'un seul tenant et pour toujours : elle s'élabore progressivement et se modifie chemin faisant, en fonction de l'évolution des réalités locales.

Ce dossier, synthèse des apports et travaux issus du groupe de travail, propose un certain nombre de points de repère, qui sans prétendre à l'exhaustivité, sont susceptibles de constituer un point d'appui à la réflexion et l'action des acteurs en charge de l'élaboration et la conduite d'une politique et d'un projet Jeunesse, à partir des situations et ressources locales.

Ont participé  
au groupe de travail,  
les directions Jeunesse  
des villes d'Eaubonne,  
Éragny-sur-Oise,  
Ermont, Fosses,  
Garges-lès-Gonesse,  
Gennevilliers,  
Goussainville,  
Jouy-le-Moutier,  
Montigny-lès-Cormeilles,  
Osny, Persan,  
Taverny  
et Villiers-le-Bel.

# Enjeux et éléments de cadrage d'une politique

## Mise en perspective historique

Un bref rappel historique peut éclairer utilement la réflexion portée aux politiques Jeunesse actuelles. On peut ainsi identifier sommairement quatre grandes périodes :

- l'après-Seconde Guerre mondiale, qui inaugure une reconstruction de la société française fondée sur la promotion et la protection des jeunes considérés comme l'avenir du pays et les garants d'un « Plus jamais ça » (émergence et développement de l'éducation populaire),
- la période des guerres d'Indépendance, en particulier la guerre d'Algérie qui a « consommé et abimé » beaucoup de jeunes,
- les années 1970, marquées par l'affirmation d'une rupture culturelle entre les générations,
- les années 1980 à aujourd'hui où la Jeunesse vit des situations sociales de plus en plus difficiles, et devient elle-même peu à peu « un problème ».

Le rôle et l'action des maires ont évolué au gré de ces différents contextes. Ainsi, dans les années 1960-1980, leur approche était-elle essentiellement centrée sur l'éducatif, notamment à travers la construction des écoles, le développement des « classes découvertes », la promotion des centres de loisirs ou encore le soutien à l'éducation populaire animée par de grands mouvements associatifs, qu'ils soient de tendance sociale-chrétienne, laïque ou ouvrière. La Jeunesse était alors au cœur des préoccupations, portée par une sorte d'unanimité en termes d'enjeux, les collectivités nouant des partenariats avec les associations et ambitionnant de faire travailler ensemble les acteurs concernés.

Dans les années 1980-1990, faute de constituer un objet de travail partagé, les actions en direction de la Jeunesse ne font plus convergence : les politiques locales Jeunesse se « désintègrent », se diluent entre diverses compétences et de multiples domaines d'intervention (éducation, insertion, prévention de la délinquance...).

Aujourd'hui, les enjeux à partir desquels les collectivités peuvent aborder cette question de la Jeunesse sont pluriels. C'est en fonction de la priorité qu'elles assignent à un ou plusieurs d'entre eux qu'elles construisent leurs politiques locales.

Parmi ces enjeux, on peut identifier :

- **un enjeu éducatif** : les villes, aujourd'hui, veulent affirmer leur mission éducative à travers le projet éducatif global, par exemple. L'éducatif est souvent affiché comme une entrée essentielle pour lutter contre les inégalités sociales,
- **un enjeu d'aide à l'expression et à la participation des jeunes** : la ville veut affirmer la place du jeune dans la cité et l'importance portée à son épanouissement,

# Jeunesse communale

- **un enjeu de soutien aux jeunes en difficultés et au mal-être des jeunes** : la ville se fait un devoir de prendre en compte les jeunes rencontrant le plus de difficulté, au bénéfice des jeunes eux-mêmes et/ou du vivre ensemble dans la cité,
- **un enjeu d'insertion et de mise à l'emploi des jeunes** : la ville associe la Jeunesse à l'emploi qui est la finalité des actions engagées,
- **un enjeu d'attractivité** : faire venir de jeunes couples sur la commune, s'assurer du maintien des jeunes sur le territoire, conserver les étudiants... plus globalement, faire en sorte que les jeunes soient « bien » dans leur ville.
- **un enjeu de développement de la vie associative** : considérant que le tissu associatif, sa représentativité et ses missions ont évolué, l'implication et l'engagement des jeunes dans la vie associative est à repenser également.

## Des enjeux différents, fonction de la réalité des territoires

[exemples de situations issues du groupe de travail]

[Situation 1] Il n'y a plus d' élu à la Jeunesse, l'orientation serait plutôt d'en faire une compétence directe du maire. Le territoire regroupe des structures municipales diverses, des partenaires locaux associatifs, sans qu'il n'y ait véritablement de liens entre les acteurs et les interventions.

Enjeux actuels : mieux connaître la palette des interventions, mieux prendre et compte, utiliser et valoriser les ressources que les jeunes représentent sur la ville.

[Situation 2] Les services Jeunesse et sports ont été rapprochés, et une nouvelle structure mise en place. Le maire et deux élus sont impliqués dans les questions Jeunesse. Beaucoup d'interventions, mais une stratégie de tâtonnement par rapport aux actions proposées.

Enjeux actuels : quel sens, quels messages véhiculés pour les élus et les techniciens ?

[Situation 3] Un PEL fort, comprenant plusieurs axes dont l'éducatif avec un PRE étendu en matière d'âge, la prévention avec un CLSPD, l'insertion-emploi.

Enjeux actuels : une mise en cohérence prévention-éducation / mieux prendre et compte, utiliser et valoriser les ressources que les jeunes représentent sur la ville.

[Situation 4] Une volonté affirmée mais un manque de cohérence dans le projet politique identifié ou construit. Une nouvelle élue depuis quelques mois. Beaucoup de ressources et d'actions.

Enjeux actuels : Mise en cohérence et nécessité de priorisation.

[Situation 5] Une grosse problématique de turn-over au niveau de la direction ne facilitant pas la réflexion sur une politique Jeunesse mais arrivée récente d'un nouveau DG. Beaucoup de dispositifs. Un manque de cohérence et de visée forte.

Enjeux actuels : sortir de l'urgence et positionner au mieux une politique Jeunesse pour les deux ans de mandat municipal restants.

[Situation 6] Beaucoup de changements. Un élu Jeunesse et Politique de la ville. La population a énormément changé ces dernières années, sans que cela ne soit véritablement perçu par les élus.

Enjeux actuels: formalisation d'un projet politique Jeunesse commun, intégrant notamment l'approche des 18-25 ans.

## Une difficulté à mettre en cohérence les actions en direction de la Jeunesse

Comment les communes abordent-elles la question de la politique communale en direction de la Jeunesse ? La responsable Jeunesse d'une ville résume un point de vue largement partagé : « une volonté affirmée mais un manque de cohérence dans les politiques Jeunesse » Ce constat révèle l'existence de freins qui empêchent de répondre à l'intention politique, ou au minimum au souhait des techniciens, de mettre cohérence les actions en direction de la Jeunesse. Ils sont de natures différentes mais se superposent et concourent à expliquer les difficultés rencontrées :

- les politiques Jeunesse sont souvent en tension entre deux logiques : une intervention « ciblée » envers ceux qui en ont le plus besoin et une intervention pour tous,
- les collectivités ont beaucoup moins d'interlocuteurs qu'avant : ainsi, le nombre d'associations se réduisant (parfois suite à des logiques de municipalisation), elles n'ont plus « en face » d'elles que les jeunes ou les institutions,
- les débats et échanges portent moins sur les valeurs et le sens : les approches sont technicisées - « on fait du contrat, du projet, de la procédure ». Parfois, les situations fonctionnent à front renversé : le politique devient techniciste, le technicien recherchant le sens perdu,
- les représentations de la Jeunesse dans les collectivités se forment trop souvent à partir des problèmes posés par les jeunes (solicitation des élus par les habitants plaintifs, sollicitation des services techniques pour réparer des dégradations, etc.) : cela ne contribue pas à poser des dynamiques collectives positives interservices,
- la politique Jeunesse est le plus souvent évoquée par certains de ses aspects : le loisirs, les quartiers... mais rarement en tant que politique globale,
- pour rechercher une cohérence entre les services, les collectivités créent des pôles dédiés, chargent des Directeurs Généraux Adjointes de plusieurs compétences et leur demandent d'assurer la transversalité ou la complémentarité : construire une politique Jeunesse par l'organigramme au détriment d'approches axées sur le projet comporte des limites.

# Approfondir la connaissance de la Jeunesse d'une ville pour agir

---

Que faut-il connaître de la Jeunesse pour bâtir une politique locale ? Comment disposer d'éléments de connaissance pertinents permettant une objectivation et une compréhension de la situation des jeunes ? Comment mieux comprendre leur fonctionnement pour adapter les initiatives publiques ?

Les éléments quantitatifs sont indispensables et nécessitent à ce titre d'être rassemblés, croisés et analysés dans le cadre d'un diagnostic. Pour autant, ils ne peuvent suffire à comprendre la situation des jeunes, ni les difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés. La collectivité doit donc pouvoir recourir à d'autres méthodes d'investigation, plus qualitatives, lui assurant notamment un contact direct avec les jeunes. C'est du croisement, voire de la confrontation des sources et points de vue que pourront ainsi se dégager une réelle connaissance et une compréhension locales de la Jeunesse.

Il ne s'agit pas de proposer une méthodologie « clé en main » du diagnostic, mais de poser des points de repères sur l'élaboration et la conduite d'une démarche de diagnostic de la Jeunesse, au regard de la diversité des enjeux, situations et fonctionnements locaux.

## Un diagnostic pour comprendre la situation de la Jeunesse

En préalable, la définition de la Jeunesse par défaut est vaste et différente d'une commune à l'autre. Elle constitue parfois un mot valise qui permet de ne pas la définir. Où commence-t-elle ? Où se termine-t-elle ? De quels jeunes parle-t-on : ceux qui sont dans l'espace public ? Ceux dits « des quartiers » ? Tous ? Les pré-adolescents ? Les adolescents ? Les jeunes majeurs ? La Jeunesse touche aussi à des politiques à champ variable dans une collectivité.

La Jeunesse est ensuite intimement liée à des représentations et des perceptions qui varient fortement d'un individu à l'autre.

Enfin, la Jeunesse est appréhendée via des politiques et actions communales, qui se réfèrent à deux dimensions :

- les compétences communales (loisir, culture, sport, éducation...) qui s'exercent dans les politiques soit dédiées spécifiquement aux jeunes, soit qui les concernent,
- un projet politique, une vision de la Jeunesse et un message que va porter une équipe municipale, qui se traduit également par des politiques en lien avec les compétences communales, mais qui peut aussi se concrétiser par un rôle moteur dans l'animation des politiques relevant d'autres compétences (départementales, régionales, nationales...).

**Un diagnostic Jeunesse ne se fait donc pas dans l'absolu, il est à accrocher à un croisement entre des publics et des politiques communales clairement identifiées, qui varient d'un territoire à l'autre.**

Dans ce cadre, **la démarche de connaissance peut poursuivre plusieurs intentions, ayant chacune leur valeur, mais dont les choix nécessitent d'être clairement posés**, pour un portage et une conduite adéquats. Cherche-t-on ainsi à :

- réaliser une photographie de l'existant ?
- vérifier que ce qui est fait correspond aux orientations politiques : mesure de l'adéquation ou de l'écart entre le programme municipal et le réalisé ?,
- interroger la pertinence des actions : analyse qualitative des actions au regard des besoins (dont la définition reste subjective) et du fonctionnement des publics (qui sont aussi à caractériser),
- poser une réflexion d'ensemble sur le fonctionnement et les aspirations des jeunes : la démarche part alors du public, même si les politiques communales restent en ligne de mire.

**Un enjeu du diagnostic appréhendé dans sa pleine mesure, consiste à passer d'un état des lieux à une compréhension de la Jeunesse.** Une telle démarche suppose d'être en capacité de :

- situer en quoi la Jeunesse est un enjeu pour la commune : une question, en fond de toile du diagnostic, fondamentale dans le rapport au public, dans la manière de conduire l'action...,
- appréhender les différentes situations des jeunes dans le territoire : les jeunes ne forment pas un groupe social uniforme et peuvent être inscrits dans plusieurs situations en même temps. Il est important de parvenir à appréhender ces situations, qui sont propres à chaque commune. Par exemple, peut-on considérer qu'être « jeune de quartier » : est une situation ? Oui, si dans la Ville il existe un problème de fracture entre le quartier et le reste de la ville et qu'il y a une image négative des jeunes de quartier. Dans une autre ville, être « jeune de quartier » ne comportera pas de signification particulière,
- développer une approche globale du jeune et une compréhension de son fonctionnement individuel ou collectif,
- repérer en quoi les jeunes sont concernés par les politiques publiques en fonction de leur situation et de leur fonctionnement.

**Sur un plan méthodologique**, engager une démarche d'observation incite à **ouvrir le débat avec les décisionnaires** - élus comme responsables concernés par les politiques en direction de la Jeunesse - sur les questions qu'ils se posent, à appréhender leurs attentes, leurs craintes :

- de quels publics, de quelles tranches d'âge parle-t-on ? Quelles sont les politiques concernées par ce que l'on va faire ? Les élus souhaitent-ils délimiter ou non ces politiques au départ ? Veut-on s'attacher à des situations particulières (chômage, quartier...) ?,
- quelles représentations et perceptions nourrissent ces décisionnaires envers la Jeunesse ? Quels sont leurs rapports aux jeunes ? Aux partenaires de leur action (associations, par exemple) ? La question de la Jeunesse est-elle posée de manière défensive ou offensive ?

Une telle mise à plat peut se faire en deux temps : d'abord individuellement avec chacun des décisionnaires, puis collectivement, mais en « comité sécurisé ». La question de la Jeunesse et des représentations et perceptions qu'elle génère est aussi intime que complexe à aborder : ce moment d'expression dépasse la question de l'analyse de la commande initiale.

Il s'agit ensuite, de **déterminer les objectifs précis du diagnostic en fonction des priorités** : par public, par situation, par type de politique, etc.

Enfin, l'observation, la connaissance et la compréhension des objets et axes du diagnostic se fondent sur le **croisement des regards de personnes qualifiées**. Dans le cadre d'espaces d'échanges - voire de confrontation - les personnes les plus à même de donner des avis qualifiés et complémentaires, autrement dit des acteurs disposant d'éléments de compréhension du fonctionnement des jeunes et en capacité de les transmettre de façon analysée,

sont invitées à livrer une approche qui leur est propre. Il importe ici de sortir d'analyses « trop partagées » au sein du microcosme communal pour définir ce qui doit être observé, ainsi que les modalités les plus appropriées.

L'objectif est de produire de la connaissance pertinente, se fondant sur des allers retours entre des éléments d'objectivation (données quantitatives et qualitatives) et des éléments de compréhension collective des situations.

## La conduite stratégique du diagnostic

La conduite d'un diagnostic comporte une véritable dimension stratégique pour une Direction Générale à la Jeunesse. À partir d'un parti pris : accrocher le diagnostic à l'action communale, le/la DGA doit construire un cheminement critique d'observation permettant de poser quelle est l'entrée stratégique la plus pertinente pour susciter la mobilisation des élus et des services, définir des objectifs ciblés d'observation, les supports de recueil de données, identifier qui va animer la démarche, définir les espaces de mise en débat qui pourront, une fois des hypothèses déterminées, engager de l'action publique. Autre enjeu stratégique : s'inscrire et inscrire les acteurs dans une dynamique continue d'observation, une posture permanente de réflexion, de veille et d'alerte.

### [Exemples d'entrées identifiées par le groupe de travail]

[Situation 1] Une entrée directement liée à des situations de jeunes : le décrochage scolaire

Pourquoi ce choix ?

- C'est une préoccupation locale forte,
- C'est un facteur de mobilisation tant de l'équipe politique que des services.

[Situation 2] Une entrée liée à un point de cristallisation : l'occupation des espaces publics par les jeunes

Pourquoi ce choix ?

- Cette question focalise les débats, les passions, l'attention des élus et est vécue comme problématique par une partie de la population,
- Tant qu'il n'y aura pas de réponse à cette problématique, il sera difficile d'entrer sur les priorités territoriales touchant à la Jeunesse.

[Situation 3] Une entrée par les actions éducatives

Pourquoi ce choix ?

- Par l'éducatif, on peut aborder l'ensemble des actions qui concerne la Jeunesse : socio-éducatif, sportif, culturel...

[Situation 4] Une entrée - les jeunes des quartiers prioritaires

Pourquoi ce choix ?

- Il est incontestable et prioritaire de mieux connaître la population des jeunes des quartiers en difficulté de la ville.

*Plusieurs questionnements peuvent être mis en débat sur les enjeux et méthodes du diagnostic :*

- *[Le diagnostic, étape préalable ou partie intégrante de la politique Jeunesse ?] La mobilisation des acteurs locaux, en amont du travail de diagnostic, peut soulever des difficultés : comment les impliquer et les convaincre de la pertinence de l'exercice alors même qu'ils ont été déjà maintes fois sollicités ? C'est la focale - le regard porté sur le diagnostic - qui doit changer : davantage qu'une étape préalable à l'élaboration d'une politique Jeunesse, il doit être vu comme un outil de mise en œuvre de celle-ci, un prétexte permanent de rencontres, d'échanges, de mise au travail, un support pour asseoir le partenariat. L'observation s'exerce alors en continu, pour réinterroger en permanence la connaissance accumulée et l'action publique diligentée. Il arrive également qu'un nouveau professionnel ou un nouvel élu souhaite produire son propre diagnostic. Or, si cela peut être utile pour lui, ceux qui sont déjà en place ne partent pas de rien, puisqu'ils portent déjà une connaissance et une expérience, ayant déjà été associés à d'autres diagnostics. L'enjeu est alors moins de produire un nouveau diagnostic que de faire en sorte que ceux qui existent soient suffisamment ouverts, évolutifs, non figés dans le temps. La dynamique collective doit être en capacité d'intégrer de nouveaux acteurs.*

Plusieurs questionnements peuvent être mis en débat sur les enjeux et méthodes du diagnostic (suite et fin)

- *[De l'intérêt et des limites de l'intervention du tiers-consultant] L'intervention d'un tiers peut comporter des plus-values pour aborder de manière collective des points délicats, aider à objectiver une situation, organiser du débat, capitaliser des connaissances... Cependant, dans la pratique, ce sont souvent les écueils qui sont cités : produits uniformes, essentiellement fondés sur des batteries de statistiques, manque d'analyse en rapport avec les situations des territoires, démarches ou études peu propices en termes de mobilisation et d'appropriation, mais aussi parfois manque de ressources en interne aux Villes pour jouer pleinement le rôle de commanditaire... Les collectivités disposent aujourd'hui de compétences fortes, avec des cadres et des équipes qualifiées qui peuvent produire des données, de la connaissance. Les Directions générales Adjointes doivent avoir les outils de pilotage leur permettant d'établir des états des lieux (qui fait quoi, quelle est la fréquentation des actions ?, etc.). La question est par contre de créer un cadre pertinent pour interpréter ces données, organiser du débat et dégager des priorités pour l'action. En effet, la production de données, même organisée de données, ne fait pas diagnostic...*
- *[Concernant la présence ou non des jeunes dans ces espaces de débat] Dès lors que l'on cherche à comprendre le fonctionnement et les situations de la Jeunesse, associer des jeunes à la démarche paraît incontournable. Néanmoins, cette implication se travaille, se prépare et doit reposer sur des principes de sincérité, de continuité, de capacité d'écoute et d'échange. L'effet contre-productif d'une rencontre sans lendemain d'élus avec des jeunes semble par ailleurs évident, même si le professionnel n'a pas toujours pris sur cette velléité politique. Il s'agit alors d'être en capacité de construire des argumentaires en amont, de réfléchir avec ses élus, compte tenu du territoire et de la personnalité des uns des autres, sur la meilleure manière d'entrer en débat avec les jeunes pour produire des résultats.*

# Interroger la question de la Jeunesse dans les politiques publiques du territoire

---

Qu'est-ce qu'une collectivité locale a envie de dire aux jeunes et à la population en général, sur les questions des jeunes et de la Jeunesse, sur les valeurs et orientations portées par l'équipe municipale ? Comment est-ce traduit dans ses politiques publiques, qu'elles s'adressent spécifiquement ou indirectement aux jeunes ? Le rôle du chef de projet doit être aussi réinterrogé. A défaut de projet, il a très souvent eu tendance à s'enfermer dans le contrat, son action se limitant à la gestion d'une succession de programmes d'actions...

## La mise à plat de l'ensemble des politiques publiques locales

Pour répondre à ces questions, il est pertinent de mettre à plat ces politiques locales, afin de mesurer leur degré de couverture des besoins et/ou attentes des jeunes, et d'identifier les éventuels manques ou problèmes non couverts. Cet exercice peut s'effectuer à partir d'entrées sectorielles, croisées avec les actions portées et les institutions et acteurs du territoire concerné. Le tableau ci-contre en propose une première illustration. Le choix des entrées sectorielles devant être effectué au regard des politiques locales, d'autres thèmes pourraient être également renseignés (petite enfance, loisirs, éducation, prévention, accompagnement social, sports, vie associative, animation, sécurité, Politique de la ville, insertion, économie, transports, commerces, aménagement...)

	Interventions existantes	Institutions concernées	Manques, difficultés, interrogations repérés	Finalités affichées ou souhaitables
<b>Famille</b>	Politique tarifaire Mesures sociales Soutien à la parentalité (rapport à l'adolescence) Représentation des parents d'élèves Informations/accès aux droits Activités parents-jeunes	Commune Conseil général Prévention spécialisée PMI Associations CAF ...	La place et la parole des jeunes dans les actions de soutien à la parentalité La prise en compte de la question de l'adolescence dans le soutien à la parentalité Le manque d'espaces parents-adolescents La prise en compte par l'action publique des interventions et discours privés pouvant aussi agir sur la famille La question des très jeunes parents	Sensibiliser les acteurs et services à la complexité des situations liées à l'adolescence Accompagner des familles, en particulier en matière d'éducation Éclairer les acteurs sur une réalité sociale et mise en synergie
<b>Culture</b>	Atelier d'éveil Sensibilisation Médiation Enseignement Programmation Aide à la création Production Accès (tarifs...)	Commune Associations Conseil général DRAC Éducation nationale ...	Inadaptation des programmations Fonctionnement cloisonné des structures et services culturels Difficulté à prendre en compte la demande, les besoins et les pratiques des jeunes Préjugés par rapport à des formes et pratiques culturelles Politique tarifaire inadaptée ou mal connue	Apporter aux jeunes : ouverture, épanouissement, autonomie Susciter leur créativité Encourager la rencontre
<b>Formation</b>	Accueil de stagiaires Information, orientation (Point Information Jeunesse, forums...) Aides financières Accueil de dispositifs de formation Accompagnement à la mobilité	Commune Dirrecte Conseil régional Mission locale ...	Inadaptation des offres de formation par rapport à l'emploi et au public (non constaté dans tous les territoires) Problème de la mobilité (dans la tête et dans les jambes) Difficulté à « dédier » des acteurs différents en fonction des jeunes Problème du pilotage	Apporter une deuxième chance aux jeunes en échec scolaire Apporter une offre de formation adaptée sur le territoire Informet et accompagner les jeunes vers la formation
<b>Concertation</b>	Conseil de quartier Conseil municipal des jeunes (jusqu'à 12-17 ans) Collectifs Jeunesse Conseils d'usagers d'équipements publics Consultations publiques Conseils des seniors Comités de suivi des questions éducatives Espaces informels de concertation	Commune Bailleurs Éducation nationale ...	Difficulté à intégrer les jeunes dans des instances formelles/institutionnelles Qualité de l'écoute dans ces instances et fiabilité des engagements pris Difficulté de monter des espaces de concertation dédiés « On débat quand ça brûle » Légitimité et représentativité de la parole des jeunes Récupération institutionnelle des espaces de concertation Positionnement, réflexivité des acteurs	Favoriser la participation citoyenne des jeunes Prise en compte des besoins et attentes des jeunes Reconnaître la place des jeunes dans la cité Appréhender le climat ambiant
<b>Logement</b>	Aides du CCAS Enregistrement des demandes de logement Implantation/ construction politique de peuplement Adaptation de logement Cautionnement, Réservation Programme local de l'habitat Accompagnement des parcours résidentiels	Commune État Bailleurs Intercommunalité ...	Problème des ressources financières Possibilités de décohabitation Croisement des difficultés : crise de l'offre, situation sociale, mobilité... Offre inexistante Difficulté en termes de projection et de temporalité Accompagnement « Bon locataire »	Permettre l'autonomisation des jeunes : décohabitation, Faire en sorte que le logement ne soit pas un frein aux stages ou à l'emploi...

## La mobilisation de l'ensemble des services

L'approche de la Jeunesse par le croisement des politiques publiques communales permet :

- de repositionner la question des jeunes dans sa globalité : on sort de l'approche loisirs, tout le monde ou presque est concerné,
- de resituer le jeune au centre de l'action publique,
- de « cadrer » ce que pourrait être une politique Jeunesse communale : quelles sont les politiques et les acteurs concernés par la politique Jeunesse communale ?,
- d'apporter des éléments de connaissance nécessaires à une bonne appréhension de la situation des jeunes. Ce travail de croisement fait donc partie intégrante d'une démarche plus globale d'un état des lieux-diagnostic, sans en constituer toutefois le seul matériau,
- d'interroger collectivement les finalités des différentes politiques identifiées, mais aussi les modalités de mise en œuvre,
- d'interroger la perception des finalités et des modalités de mise en œuvre des différentes politiques identifiées par les premiers intéressés que sont les jeunes eux-mêmes,
- d'initier avec d'autres acteurs et services un travail collectif d'élaboration de stratégies locales en direction de la Jeunesse.

L'analyse de ces différentes politiques publiques communales permet également de cerner un certain nombre de messages plus ou moins consciemment véhiculés à l'attention des jeunes et de la population, par exemple :

- sur le sentiment d'appartenance des jeunes à la collectivité,
- sur le respect de la parole et de l'engagement. Est-ce que l'on respecte les jeunes à travers une politique ? ,
- sur l'appui à la réussite des projets de vie : « Votre avenir nous intéresse » ,
- sur l'épanouissement des jeunes, et l'importance du bien-être recherché par l'action publique,
- sur la recherche d'équité, avec la nécessité ou pas de prendre en compte des situations particulières de jeunes,
- sur l'appui à l'autonomie et l'entrée dans la vie adulte.

*Ainsi, cette approche par les politiques publiques communales paraît intéressante pour balayer, creuser et contribuer à l'élaboration d'une stratégie d'action publique qui puisse délivrer des messages et des actions visibles et compréhensibles par l'ensemble de la population.*

*La question de « l'envie d'agir » et de la portée des messages positifs ou négatifs que peut véhiculer une collectivité dans le fait de faire ou de ne pas faire est fondamentale. Ne pas agir pouvant signifier par exemple « je ne peux rien pour vous ».*

*Au final, l'intérêt d'une approche par les politiques publiques communales est qu'elle permet de positionner la Ville comme la tête de file, l'animatrice et la garante de la meilleure mobilisation possible de ses politiques envers la Jeunesse.*

# Se déterminer sur le portage des missions et métiers

Dans un territoire, les actions en direction de la Jeunesse peuvent être mises en œuvre soit directement par la commune, soit par des associations ou organismes extérieurs qu'elle finance la plupart du temps. Elles se réfèrent à différentes missions : animation (loisir, culturelle, sportive...), accompagnement, médiation, prévention...

Depuis quelques années, une tendance à l'appropriation par les communes du portage de missions et d'actions, assurées jusque là par des associations, s'observe. Les objectifs souvent affichés de cette municipalisation sont ceux du coût, de la cohérence de l'action avec les orientations municipales, et parfois de la qualité de gestion.

Repenser une politique Jeunesse communale doit être l'occasion d'une réflexion approfondie sur cette dimension du portage des actions. De plus, celle-ci ne peut faire l'économie, pour être pertinente, d'une appréhension fine des métiers, anciens comme récents au regard du territoire. Cette appréhension aide alors à poser des choix en termes d'internalisation municipale ou d'externalisation de ces métiers.

## Une approche des compétences par les métiers

La description proposée des métiers par différents domaines d'activité, non exhaustifs, permet de mieux cerner les compétences, les cadres de fonctionnement liés à la nature de l'activité et notamment la relation à la hiérarchie et à l'institution. Il s'agira de prêter attention, à la pertinence entre approche pratique et théorique pour chaque métier.

- **Les métiers de l'animation Jeunesse** : L'animateur Jeunesse est souvent l'acteur central de l'intervention Jeunesse sur le territoire qui s'exerce selon les situations à l'échelle de la commune (dans les petites communes) soit dans une structure de type maison de quartier pour les collectivités plus importantes. Polyvalent, on lui demande tout à la fois d'être en prise directe avec les jeunes, capable de mener des projets ou activités de loisirs, et de s'adresser aux jeunes comme aux élus. Dans certaines collectivités, ce profil tend à disparaître au profit d'une nouvelle catégorie de professionnels plus administratifs et moins orientés « terrain ».

### Les niveaux de responsabilité

- Niveau d'intervention opérationnel : animateurs, accompagnateurs, référent de parcours...  
Au contact direct des jeunes, deux types de compétences sont nécessaires : technique, liée à la nature de l'intervention, pédagogique et éducative, liée au public.
- Niveau de conception et/ou stratégique : chefs de projets, cadres intermédiaires, responsables d'un secteur d'activité...

Situés dans l'élaboration et la conduite d'un projet, deux types de compétences sont déployées : savoir et savoir-faire sur le thème de la Jeunesse, méthodologique.

- Niveau stratégique et d'orientation :  
dans un cadre municipal : DGA et/ou directeurs Jeunesse en fonction du contexte.  
Compétences : aide à la décision des orientations municipales et leur traduction  
dans un cadre associatif, avec ou non responsabilité d'un équipement : directeurs  
Compétences : élaboration et négociation d'un projet de structure, gestion managériale et fonctionnelle de l'équipement, animation du projet associatif...

- **Les métiers liés au périscolaire** : L'aide aux devoirs, l'accompagnement à la scolarité sont souvent peu professionnalisés (bénévoles, étudiants, vacataires peu formés...). Des collectivités tendent néanmoins à affecter en direct une partie du temps d'agents-animateurs à ces interventions.

Les démarches de développement de pratiques culturelles, artistiques sont également menées, et depuis une quinzaine d'années, par des professionnels de plus en plus spécialisés (arts plastiques, théâtre...). L'intégration de ces spécialistes dans la collectivité n'est pas simple pour au moins deux raisons : d'une part les collectivités sont rarement en mesure d'assurer une activité à plein temps sur leur cœur de métier (ils sont donc souvent en freelance et sous contrat avec plusieurs collectivités), d'autre part ces professionnels souhaitent parfois s'inscrire de manière temporaire sur un territoire, pour réaliser leur propre projet professionnel. Celui-ci nécessite, pour le supérieur hiérarchique d'avoir des capacités de négociation et de supervision, de poser des cadres et de maîtriser les contenus.

Concernant les classes découvertes, moins fréquentes que par le passé pour des raisons de coût, les métiers qui y sont attachés sont spécifiques, avec des intervenants professionnels (pratiques issues des villages vacances notamment), plutôt autonomes, au fonctionnement peu accommodant avec les logiques de la fonction publique territoriale. Difficiles à encadrer pour le supérieur hiérarchique, les villes passent souvent par des structures prestataires auxquelles ces professionnels sont rattachés.

- **Les métiers du loisir** : La conception du loisir que la collectivité porte auprès des jeunes - prestation ou loisirs à la carte, ou centré sur la notion de projet (approche plus traditionnelle) -, induit des compétences et des profils d'intervenants différents. La démarche projet suppose une bonne connaissance des jeunes et des compétences fortes d'accompagnement, alors que la démarche de prestation implique des compétences plus techniques sur une ou plusieurs disciplines. De la même manière, les compétences demandées aux fonctions d'encadrement des loisirs à la carte sont plus centrées sur l'organisation et la gestion.
- **Les métiers de la prévention spécialisée** : Ce sont des métiers relevant du travail social, régis par une charte et portés par les associations indépendantes. Néanmoins, des villes souhaitent porter en propre des postes de prévention spécialisée - et non un projet de prévention spécialisée -. Se pose alors un certain nombre de questions : ceux-ci peuvent-ils se concilier avec les pratiques et le cadre institutionnel de la collectivité, et comment préserver le cadre de fonctionnement de la prévention spécialisée ? Comment restituer le travail de la prévention spécialisée en interne, aux partenaires et à la collectivité ? Ou comment parler de son travail et de son quotidien dans un cadre institutionnel ?
- **Les métiers liés à l'insertion** : Ces métiers sont parfois apparus au sein des services municipaux en complément des structures existantes (missions locales, Plan local pour l'insertion et l'emploi, etc.) ou en substitution quand elles n'existaient pas. Le chargé de mission insertion Jeunesse peut être se sentir isolé quand le poste a été créé sans inscription dans une politique publique définie. La nature du poste, qui peut aller jusqu'au face-à-face et l'accompagnement individuel, demande là aussi un encadrement et un accompagnement spécifiques. Les mêmes questions que pour la prévention spécialisée peuvent se poser.
- **Les nouveaux métiers liés aux Programmes de Réussite Educative** : Les Programmes de Réussite Educative (PRE) ont suscité la création de nouveaux métiers : les référents de parcours (registre du travail social traditionnel : contact avec le public, démarche déontologique, accompagnement social et éducatif) et les coordonnateurs PRE (logique de projet, fonction méthodologique, faire travailler les gens ensemble). À terme, ces métiers doivent-ils être intégrés dans les collectivités, sachant que ce dispositif est censé s'appuyer sur un pilotage interinstitutionnel ? La question se pose surtout pour les référents de parcours dans la mesure où cela reviendrait à faire entrer dans l'organigramme municipal des « travailleurs sociaux », demandant un encadrement et un cadre de travail très spécifiques.
- **Les nouveaux métiers liés à la médiation** : Pour beaucoup d'acteurs locaux, le champ de la médiation croise celui de la Jeunesse directement ou indirectement, au regard de ses missions de « prévention et régulation des conflits par le dialogue », et de « promotion du lien social ». Dans un contexte de référentiel métier encore en cours de légitimation, la notion de médiateur Jeunesse apparaît très variable, au regard notamment des compétences et missions qui lui sont attribuées. Souvent, ce métier est défini par défaut, par rapport aux autres métiers Jeunesse déjà existants. Il semble devoir remplir un vide, dans les creux et interstices des autres interventions. L'intégration de ce nouveau métier nécessite donc une définition claire et préalable des missions et compétences attendues pour éviter les chevauchements avec d'autres professionnels.

## Externalisation ou internalisation des métiers et des missions : éléments d'arbitrage

Décider de l'internalisation ou de l'externalisation de ces missions spécifiques implique pour les responsables communaux de répondre au préalable à plusieurs questions de nature différente qui justifieront ces choix :

- La collectivité est-elle en capacité d'encadrer professionnellement le ou les métiers considérés ?
- Le cadre de fonctionnement de la collectivité est-il compatible avec l'activité que l'on demande de gérer ? Une question périphérique est alors de déterminer le niveau de rupture par rapport au fonctionnement traditionnel de la collectivité,
- Comment se pose ou va se poser la carrière des professionnels embauchés ? Quid du vieillissement des agents par rapport à la nature des missions menées, à leur pénibilité, à la saturation des agents...,
- Les métiers « spécifiques » sont-ils tous compatibles avec les compétences d'une commune ? Les postes de travailleur social type référent de parcours PRE sont en particulier concernés par cette question.

### Parmi les raisons d'externaliser :

- un objet différent au regard des compétences de la collectivité,
- la souplesse et la réactivité,
- l'exigence de disposer d'un pilotage spécifique (pilotage interinstitutionnel, nécessité d'associer des experts...),
- l'organisation administrative n'est pas en mesure de gérer l'activité,
- des ressources humaines ingérables dans la durée (pyramide des âges...),
- l'implication des usagers que suppose l'activité, inadaptée à la logique d'internalisation,
- la nécessité d'un portage non institutionnel,
- l'économie de personnel et de frais de fonctionnement supposée,
- la présence sur le territoire d'un porteur reconnu pour sa capacité d'action, distinct de l'institution,
- le choix de soutenir un dynamisme associatif local...

### Parmi les raisons d'internaliser :

- la légitimité d'intervention : cela relève de la compétence de la commune,
- la cohérence d'intervention par rapport aux autres compétences communales,
- l'économie de coût supposée,
- les enjeux de transversalité, de visibilité,
- le contrôle et la maîtrise de l'intervention,
- l'assurance de la continuité et la pérennisation de l'activité.

Le choix du portage direct ou indirect s'opère enfin en prenant en compte les points suivants :

- l'importance de la capacité à afficher des finalités et des objectifs comme déterminants des choix à opérer (valable pour l'entrée des métiers, comme pour celles abordées dans les parties précédentes), les choix ne peuvent être faits sur des seuls critères financiers,
- la nécessité de prendre en compte les pratiques des jeunes, leur fonctionnement, leurs aspirations, qui ne sont pas toujours compatibles avec le fonctionnement institutionnel ou administratif,
- la considération des associations comme porteuses d'un projet - et non de simples prestataires - qui peuvent être force d'innovation et constituer une ressource « singulière », partenaire du projet communal,
- l'identification des ressources locales en termes de métiers, pour élaborer une politique Jeunesse qui parte du terrain et valorise les initiatives.

# Conduire une politique locale de la Jeunesse

---

À quelle place une collectivité positionne-t-elle les compétences Jeunesse dans son organisation municipale ? Quel mode de pilotage privilégie-t-elle ? La réponse à ces deux questions détermine profondément la conduite de la politique Jeunesse.

En préambule, il paraît nécessaire de clarifier ce qui relève d'une fonction opérationnelle ou d'une fonction stratégique :

- **la fonction opérationnelle** = je mets en œuvre, je gère. Par exemple, dans le domaine de la Jeunesse, cette fonction va s'appliquer en matière de loisir, du périscolaire, de la relation aux associations... Elle renvoie à une unité de gestion sur une compétence donnée que la ville va se donner de manière explicite.
- **la fonction stratégique** = je prends de la distance par rapport à la gestion, pour définir, orienter ou réorienter, évaluer, mais également mettre en cohérence avec les autres politiques de la ville ou des autres institutions.

## Le positionnement dans l'organisation communale

Le regroupement de plusieurs directions au sein de « pôles de cohérence » rencontre un certain succès actuellement dans les collectivités : Pôle développement social du territoire, Pôle Service à la population, Pôle Politique de la ville, Pôle Éducation... Quel sens peut avoir le fait que la Jeunesse soit rattachée à l'un ou l'autre de ces pôles ?

Certes, le rattachement de la Jeunesse à un pôle n'est pas toujours effectué avec un objectif de mise en cohérence. Au regard des ressources humaines disponibles au sein de la collectivité, des Directeurs Généraux Adjointes peuvent se voir attribuer plusieurs domaines de compétences a priori « indépendants » les uns des autres. Pour autant, positionner la thématique Jeunesse de la ville dans un ensemble appelé « pôle » ou aux côtés d'autres domaines de compétences n'est pas anodin.

La présentation qui suit ne vise donc pas à poser des jugements de valeur sur l'un ou l'autre des modèles-types identifiés, mais à analyser les différentes situations pour mieux en comprendre le sens, les effets en matière de politique Jeunesse, les ressorts et les répercussions sur les agents, les habitants et les jeunes eux-mêmes.

Parmi les liens structurels les plus fréquemment répandus, il est possible de distinguer :

- **Le rattachement de la Jeunesse à un Pôle de cohérence Développement social de territoire** : ce pôle vise à sortir de l'accompagnement individuel pour entrer plutôt dans une logique d'accompagnement global de l'individu, de remise en mouvement par rapport à un projet de vie. Il prône également l'action collective comme point d'appui

pour permettre à la personne de se construire (actions de socialisation par exemple). Ce pôle vise donc à croiser et mettre en cohérence les politiques de développement social de territoire et de développement des personnes.

- **Le rattachement de la Jeunesse à un Pôle de cohérence Politique de la ville** : il propose la même philosophie que le pôle Développement social de territoire, mais centré sur certains territoires - les quartiers prioritaires. Les conséquences d'un rattachement de la Jeunesse peuvent être diverses, notamment en termes de perceptions locales et de messages véhiculés : une question de la Jeunesse uniquement renvoyée aux jeunes des quartiers prioritaires, des jeunes se sentant stigmatisés par l'approche « jeunes de quartiers de la Politique de la ville »... Autre conséquence, les procédures de financement de la Politique de la ville peuvent aussi induire des effets sur les contenus et la définition de la politique Jeunesse (logique de guichet).
- **Le rattachement de la Jeunesse à un Pôle de cohérence Service à la population** : l'enjeu pour la collectivité est ici d'être au plus proche de la population en cherchant à mettre en cohérence tous les services en lien avec la population. La politique Jeunesse, dans ce cadre, suivra plus une logique de la demande que du besoin (action-réaction), une logique de la réponse et de la coordination de la réponse.
- **Le rattachement de la Jeunesse à un Pôle de cohérence Éducation** : c'est le modèle historique des années 1970 porté par la génération des maires enseignants et directeurs d'école. La collectivité entend contribuer à l'égalité des chances via le prisme de la réussite scolaire. Comment ce modèle éducation va-t-il prendre en compte l'échec scolaire ? Quelle place est accordée à la vie du jeune en dehors du rapport à l'école dans des collectivités qui se seraient essentiellement mobilisées sur le primaire ?

Dans certaines collectivités, la Jeunesse n'est rattachée à aucun pôle, soit par défaut (manque d'appréhension de la question, de responsable de pôle en capacité ou désireux d'assumer la responsabilité...), soit par stratégie, pour donner au responsable Jeunesse une latitude d'intervention (« électron libre » ?).

## Les modèles de pilotage d'une politique Jeunesse

Deux modèles théoriques - intégré et dissocié - peuvent être distingués.

**Dans le modèle intégré, les fonctions opérationnelles et stratégiques sont réunies dans le même service.** Dans le cas d'espèce, c'est une direction Jeunesse qui va piloter la politique Jeunesse et des actions Jeunesse.

**Dans le modèle dissocié, des services mettent en œuvre des actions en direction de la Jeunesse.** Le pilotage de la politique Jeunesse est, quant à lui, assuré par un DGA ou une direction Jeunesse qui n'est pas en situation de gestion.

Quels en sont les avantages et les inconvénients, sachant qu'il n'existe évidemment pas de modèle idéal ? Il s'agit surtout de trouver le meilleur chemin possible pour élaborer et faire vivre une politique Jeunesse, dans les conditions du moment, au sein d'une collectivité.

Pilotage	Avantages	Inconvénients	Conditions de réussite
<b>Intégré :</b> <b>Service Jeunesse (stratégique et opérationnel)</b>	Rapidité de mise en œuvre Connaissance, expertise du sujet Bonne identification pour les partenaires Approche fédératrice	Service « fourre-tout » Service « bouc-émissaire » Image réductrice de l'intervention Déresponsabilisation des autres services L'approche transversale n'étant pas constitutive de ce modèle, le service Jeunesse a moins de légitimité à mobiliser les autres services	Nécessité d'une forte légitimité personnelle reconnue au porteur
<b>Dissocié :</b> <b>DGA (stratégique)</b> <b>Service Jeunesse (opérationnel)</b>	Mobilisation de l'ensemble des services et des compétences (riche de sens, notamment pour les services très proches de la Jeunesse) Plus grande visibilité et de valorisation de l'ensemble des actions Légitimité à intervenir auprès de tous les élus, des services et partenaires Apport d'une vision plus globale de la Jeunesse (sortir des représentations, approche dynamique de la Jeunesse, vision positive) Mobilisation et mutualisation de moyens entre services Action plus réfléchie par rapport à la demande initiale	Mobilisation de l'ensemble des services et des compétences (énergivore, en particulier vis-à-vis des services les plus éloignés) Visibilité moins forte du pilotage (dilution) NB : dans le cas particulier d'une collectivité sans service Jeunesse, la politique Jeunesse peut être moins visible pour les jeunes et familles	Nécessité d'un bon positionnement hiérarchique, et une définition claire des missions (élu, DGS, DGA, service Jeunesse) Un DGA facilitateur, apportant une plus-value

Quand le climat local est particulièrement tendu, le modèle intégré peut avoir du sens au regard d'un enjeu d'opérationnalité immédiate et de visibilité. À terme, par contre, il sera souhaitable de tendre vers un modèle dissocié permettant de travailler sur la mobilisation des autres politiques, la recherche d'une meilleure transversalité et d'une cohérence, tout en préservant l'opérationnalité qui doit rester le premier objectif.

Pour un Directeur Général Adjoint en charge de la Jeunesse - dont l'un des enjeux est de mener un travail dans la continuité -, il semble que ce soit le modèle dissocié qui permette de répondre au mieux à cet enjeu fait de prise de recul et d'exigence de visibilité de l'ensemble des actions.

*Plusieurs facteurs sont susceptibles d'agir sur l'organisation du pilotage d'une politique Jeunesse :*

- *la place et le rapport à l' élu : quel est son positionnement et son poids dans l'organigramme politique ? Les compétences de l' élu et du service sont-elles concordantes (ce qui peut contribuer à l'efficacité, mais peut aussi être source de confusion des places entre élu et technicien) ?...*
- *l'engagement du Directeur Général des Services : s'il développe un point de vue et un discours construits, s'il porte la question, notamment en réunion de Direction Générale, il peut être garant d'une meilleure organisation des compétences et de la mise en synergie des fonctions opérationnelle et stratégique.*

## La nécessité du chemin critique

L'ensemble des séances de travail a confirmé qu'il n'était pas possible de dégager un projet Jeunesse « idéal type », transposable d'un territoire à l'autre selon une « méthodologie » unique.

Les démarches conduites par les collectivités doivent plutôt viser à établir un « chemin critique », en proposant des étapes à partir desquelles chacun élaborera, pas à pas, un projet ou une politique locale en direction de la Jeunesse.

La conclusion de ce travail s'attache donc à proposer des repères qui doivent permettre d'élaborer ce chemin critique et ses conditions de mise en œuvre, en s'appuyant sur les enseignements des chapitres précédents.

Il apparaît au fil de la réflexion collective, une difficulté en l'état, à élaborer « une politique Jeunesse » bien définie et partagée. Dans les faits il n'y a pas souvent de projet « structurant » en direction de la Jeunesse, ou d'orientations clairement définies politiquement, qui guident les actions conduites ou proposées par la ville.

La réponse « classique » consiste à proposer d'emblée l'élaboration d'un projet pour la Jeunesse dans une démarche globale. Ceci n'est possible que s'il y a une volonté politique forte et une réelle capacité de changement. Cette démarche interrogera les limites de l'action communale, les compétences qu'elle souhaite assumer ou. Elle impliquera une approche transversale, ayant un impact sur l'organisation des services et des délégations, sur le management technique et politique, sur l'envergure de l'action des services, sur la relation avec le tissu associatif...

Ce choix exigeant impose que la démarche soit suivie d'effets et que les conditions de mise en œuvre soient réunies. Cependant, cette démarche globale n'est souvent ni possible, ni souhaitable en l'état pour des raisons politiques ou techniques. Elle demande à être préparée, argumentée.

Cependant il est possible de dépasser les alternatives : faire un projet Jeunesse ou ne rien faire, maintenir le statu quo ou répondre au coup par coup aux demandes, surtout en cas d'urgence.

Différentes initiatives peuvent donner corps à une politique Jeunesse. L'objectif est de créer les conditions d'une dynamique qui incite à réfléchir les politiques thématiques sous l'angle de la Jeunesse. Celles-ci doivent prendre en compte la situation du jeune dans une logique de parcours et considérer sa place dans la ville.

Par exemple, apporter des éléments de connaissance de la situation « des » Jeunes sur la ville, permet de mieux comprendre leurs aspirations, les difficultés qu'elles rencontrent, les parcours de vie. Il ne s'agit pas, là non plus, d'asséner un diagnostic global de la Jeunesse de la ville, si la municipalité n'est pas prête à le recevoir. Partir des actions conduites pour systématiquement porter à connaissance la situation des jeunes, permet d'entrer dans une démarche de diagnostic qui ne demandera qu'à être consolidée.

Dans le même esprit, animer un travail collectif entre les délégations et les services, pour interroger les différentes politiques communales sous le prisme de la Jeunesse, peut permettre d'engager une

démarche positive à laquelle chacun contribuera. Cependant elle devra être animée, accompagnée et enrichie des éléments de diagnostic pour dépasser les représentations de chacun.

Si une démarche collective d'ensemble sur un projet Jeunesse n'est pas souhaitée, il peut être pertinent de mettre la focale sur une dimension de la Jeunesse qui apparaîtra incontestable pour tous, compte tenu du contexte. Il s'agit de rechercher l'entrée la plus pertinente dans le moment présent pour aborder la question de la Jeunesse plus globalement par la suite.

Il y a un risque à ce que la réflexion sur l'élaboration de la politique en direction de la Jeunesse ne se fasse qu'à l'interne de la ville, entre élus et services. Ouvrir la réflexion à l'ensemble des acteurs locaux impliqués à divers titres sur la Jeunesse, aux personnes ressources, permet analyse et prise de recul. L'implication des jeunes aux démarches qui les concernent est essentielle. Elle ne s'improvise pas et demande à être réfléchie pour permettre un échange sincère et équilibré.

L'élaboration de ce chemin critique relève d'une démarche stratégique qui consiste à proposer les bonnes initiatives au bon moment, dans une proximité avec les élus et la Direction Générale des services. Le positionnement de la conduite stratégique auprès de la Direction Générale la rend légitime vis-à-vis de l'ensemble des services concernés.

Ce chemin critique doit être guidé par des choix politiques affirmés. Il s'agit d'être vigilant à ce que des procédures et méthodologies trop lourdes ou complexes, ne prévalent pas sur l'intention. Le sens de l'action s'inscrira donc impérativement au cœur de l'élaboration et de la formalisation de la politique Jeunesse.

## Les déterminants d'une politique Jeunesse

- Les orientations politiques
- Les enjeux locaux - Au regard des populations, des politiques publiques
- La situation de la Jeunesse
- Les représentations collectives de la Jeunesse
- La prise en compte de la Jeunesse dans les politiques publiques
- Les ressources et les freins - Des associations et de la collectivité, avec une prise en compte de l'histoire du territoire, de la place de la Jeunesse...
- Les marges de manœuvre
- La conduite politique et technique

## Mémento de la démarche et des étapes pouvant conduire le chemin critique d'un projet ou d'une politique Jeunesse en cours de construction.

*Quelques repères qui vont permettre de proposer les bonnes initiatives au bon moment, et jalonnent le chemin critique. Celui-ci va progressivement former un projet Jeunesse communal en évolution permanente.*

### Les éléments constitutifs de l'élaboration d'une « stratégie Jeunesse »

#### L'accompagnement de la décision politique

- Le projet politique n'est pas figé
- Sortir du « préalable » de la volonté politique - Responsabilité du DGA à agir même si elle ne se manifeste pas
- La démarche va contribuer à affiner la décision politique

#### Le diagnostic

- La dissociation de l'état des lieux et de l'analyse qui demande une mise en débat
- La mise à plat des politiques publiques
- L'utilisation stratégique du diagnostic : Priorisation ou Exhaustivité

#### La mobilisation collective

- **Les Enjeux**
  - La mise en débat- elle devient problématique aujourd'hui quand la plupart des interventions dans une commune sont municipalisées. Dans ce cas de figure fréquent, on débat alors avec qui ? Où sont les interlocuteurs-partenaires susceptibles de faire vivre le débat local ?
  - L'enrichissement des réflexions - pour sortir du déclaratif et être dans l'application
  - La coproduction - Avec un intérêt à partager
  - La création de conditions favorables à la mise en place d'une dynamique positive
- **Avec qui ?**
  - Les jeunes - quel sens et quelle valeur donner à une politique Jeunesse si à aucun moment on implique les jeunes à la réflexion ou l'élaboration
  - Les partenaires locaux - tous ceux qui travaillent localement sur les thèmes éducation- Jeunesse
  - Les services de la collectivité
  - Les partenaires institutionnels
  - Des expériences extérieures, expertises Les modalités possibles
- **Les modalités possibles**
  - Les événements mobilisateurs (forum, assises...) - à considérer comme des temps fondateurs de la démarche
  - Les espaces protégés (avec des services, des partenaires) - Pour éviter par exemple le risque d'une mise en difficulté de l' élu dans des espaces de concertation trop ouverts (confrontation avec les associations, des jeunes, possibles manipulations politiques...). Si volonté d'espaces ouverts, il peut être envisagé des temps préalables et préparatoires avant ces « confrontations ». Le DGA a un rôle important à jouer en la matière.
  - Le travail collectif - Via des ateliers, groupes de travail...
- **Les limites**
  - Le risque d'une volonté de tout vouloir contrôler,
  - Une organisation de la démarche de mobilisation collective trop complexe
  - La capacité d'animation
  - La durée nécessaire
  - L'acceptation du débat - La mise en difficulté des élus et des DG, et une capacité à entendre des contenus qui peuvent sortir du débat posé

### Les conditions de réussite d'une démarche collective

- **Le pilotage de la démarche, nécessairement stratégique**
  - Rapport aux élus et à la hiérarchie - Le DG doit être en capacité de parler aux uns et aux autres
  - Faisabilité - Avoir une vision en surplomb pour pouvoir bien la mesurer
  - Veille - Sur la démarche, pour s'assurer systématiquement que tous les concernés sont bien « dans la boucle »
  - La préparation de la décision - détermination des champs et de la méthode (approche globale ou par des entrées particulières) / 1er état des lieux et analyse La définition des objectifs
  - Délimitation des champs : Jeunesse dans sa globalité (« no limit ») ou champs délimités (éducatif, culturel, emploi...) ou entrées transversales (l'initiative, place et participation des jeunes...)
  - Ce qu'on est prêt à faire bouger - (et/ou) La nature des actions / Les priorités budgétaires / Les modalités de travail / Les organisations..., avec un enjeu stratégique de poser ces changements en positif.
- **Les règles du jeu**
  - Durée
  - Méthodes
  - Objectifs de production
  - Modalités de prises de décision
  - Pilotage ouvert ou « auto centré » ville (en fonction notamment du positionnement de l' élu)
- **Les possibilités de recours à une prestation extérieure (pas indispensable mais à bon escient)**
  - AMO de la démarche : méthode et accompagnement à la réflexion,
  - assistance fonctionnelle,
  - animation de temps collectifs,
  - expertise...





..... Le Pôle de ressources Ville et développement social bénéficie du soutien financier de la Préfecture de la Région d'Île-de-France, la Préfecture du Val d'Oise, l'Acisé, le Conseil général du Val d'Oise, la CAF du Val d'Oise, et de ses adhérents (Villes, EPCI, associations et autres organismes).