



Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (IRFAM)

17 RUE AGIMONT B-4000 LIÈGE BELGIQUE

TÉL. : +32/(0)4/221.49.89 - FAX : +32(0)4/221.49.87 - E-MAIL : [info@irfam.org](mailto:info@irfam.org) - WEB : <http://www.irfam.org>

# MJ-AMO : CO-CONSTRUIRE DES TRANSVERSALITÉS ENTRE MAISONS DE JEUNES ET SERVICES D'AIDE EN MILIEU OUVERT

---

*1 + 1 = 3 ou constats d'une recherche-action*

---

*Patricia Alen et Altay Manço  
Liège, janvier 2011*

*Recherche-action réalisée à la demande de Madame Evelyne Huytebroeck,  
Ministre de la Jeunesse et de l'Aide à la jeunesse de la Fédération Wallonie-Bruxelles*



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

# PRÉFACE

## *LES DIVERSITÉS POUR CO-CONSTRUIRE LES TRANSVERSALITÉS*

Alors que trop souvent les logiques professionnelles dominantes tendent à protéger des territoires et à se mettre en concurrence, il est agréable de présenter ici une recherche qui met en évidence des volontés de partenariat et de transversalité.

Comme tend à le confirmer la recherche-action que j'ai confiée à l'IRFAM, les AMO et les Maisons de jeunes présentent une série de points suffisamment communs pour que des relations s'établissent entre ces structures et se confortent au fil du temps.

Ainsi, les partenariats étudiés dans le cadre de la recherche se sont noués, dans une dynamique d'émergence associative et dans des contextes spécifiques, avec pour objectif fondamental d'être utiles aux jeunes, et de rendre le travail des professionnels plus encore en adéquation avec les réalités, les demandes, les intérêts ou les envies de ces jeunes.

A l'analyse, on se rend évidemment compte que les Maisons de jeunes et les AMO visent, au travers de la diversité de leurs pratiques, un mieux-être pour chaque jeune, des espaces de découvertes et d'apprentissages qui permettent l'épanouissement ou l'émancipation, la découverte de la citoyenneté, de l'altérité, de la participation, de la démocratie. Ces objectifs sont au cœur du travail quotidien de chacune des organisations et ce sont eux qui permettent aux transversalités dont il va être question dans les pages qui suivent, de trouver leur fondement.

Mais si la poursuite de ces objectifs communs se doit d'être la source de la construction de transversalités, leur mise en œuvre doit éviter dans le même temps de cacher les différences entre les missions des organisations. Ces organisations doivent en effet pouvoir continuer à affirmer leurs spécificités dans les partenariats mis en place.

La recherche-action permet de confirmer que la construction de relations inter organisationnelles doit pouvoir garantir une connaissance mutuelle, un respect des compétences et missions des partenaires et une volonté de collaboration. C'est en effet à ces conditions qu'AMO et Maisons de jeunes peuvent, dans le cadre de partenariats constructifs, développer ou parfaire leurs pratiques en lien avec leurs missions et finalités.

L'enjeu consiste en effet à reconnaître le travail de l'autre mais aussi et surtout à se connaître soi-même, à connaître et affirmer les finalités et les objectifs de son organisation, à préciser le public concerné, cela pour éviter d'être dans le flou par rapport à sa propre identité. Parce que tout le monde ne fait pas la même chose et avec le même public. Les collaborations peuvent alors s'établir là où elles ont un sens pour chacun, et seulement si elles ont un sens pour chacun.

Respecter le sens que chacun met dans la collaboration permettra parfois de construire des partenariats durables dans une série de domaines, parce que les organisations le sentiront ainsi et qu'elles auront la conviction que cette collaboration sera fructueuse pour les jeunes.

Respecter ce sens, cela amènera parfois les associations à envisager un partenariat de plus courte durée, sur une matière ou une thématique spécifique, sans imaginer aller au-delà.

Respecter ce sens, cela pourra être d'oser dire que pour l'instant, dans le contexte qui entoure les organisations, il vaut mieux ne pas approfondir la relation au-delà du fait de se reconnaître et de reconnaître la qualité du travail de l'autre...

Les chargés de recherche, forts de leurs contacts avec les terrains, soutiennent l'établissement des partenariats. Et ils ont raison. Mais ils tentent d'éclairer les acteurs qui souhaitent se lancer dans une dynamique de transversalité à propos des enjeux de celles-ci ainsi que des facteurs qui conditionnent, facilitent ou entravent leur mise en œuvre.

Je vous en souhaite bonne lecture.

**Evelyne Huytebroeck,**  
Ministre de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse  
de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

# INTRODUCTION

---

En Belgique francophone, les matières liées à la jeunesse et à l'aide à la jeunesse relèvent des compétences communautaires. L'histoire récente des institutions belges francophones montre que les politiques intersectorielles ont été plus ou moins fortes selon les époques. Aussi, le morcèlement des compétences « Jeunesse » et « Aide à la Jeunesse » a longtemps soulevé des questions. Or, sous cette législature, ces deux matières sont regroupées sous la houlette d'une même ministre<sup>1</sup>.

Par ailleurs, et quels que soient les secteurs (santé, enseignement, enfance, culture, etc.), le concept de transversalité est plus que jamais à l'ordre du jour des agendas politiques, tant au niveau local que fédéral. Par « transversalité » des politiques et des pratiques, il faut entendre, d'abord, le fonctionnement horizontal d'une organisation ou d'une initiative sociale qui embrasse à la fois divers champs ou secteurs d'activités ; et/ou divers publics ; et/ou diverses zones ou régions géographiques ; et/ou divers besoins collectifs ; et/ou diverses méthodologies.

C'est dans ce contexte politique et institutionnel particulier, que la Ministre de la Jeunesse et de l'Aide à la jeunesse a demandé à l'IRFAM de réaliser une recherche-action portant sur les pratiques de transversalités entre les services d'aide en milieu ouvert (AMO) et les maisons de jeunes (MJ) dont les objectifs étaient : contribuer à l'identification et au renforcement des pratiques de transversalités (plus ou moins formelles selon les cas) entre les AMO et les MJ en FWB<sup>2</sup>, susciter l'analyse, par les acteurs de terrain, des facteurs de réussite ou d'échec de leurs transversalités, évaluer la plus-

value et l'effet de synergie que cela peut produire et enfin dégager des pistes afin de mieux rentabiliser les énergies.

Si les réalités des MJ et des AMO, faites de complémentarités et de spécificités ont déjà donné lieu, dans certains quartiers, à des initiatives de collaborations riches, tant pour les acteurs des associations que pour les jeunes, selon le Cabinet, ces initiatives apparaissent néanmoins souvent comme des « accidents positifs », relevant d'opportunités spécifiques ou d'éléments d'histoire institutionnelle conjoints. Face à ces constats, la finalité escomptée de la recherche était notamment de pouvoir livrer des clés de lecture, de compréhension et de gestion pratiques à destination des acteurs du secteur et des fédérations. L'objectif étant d'une part de soutenir et faire émerger des partenariats « pérennes » et « pertinents » allant au-delà d'une législature, d'autre part de développer une meilleure identification réciproque des acteurs.

La méthodologie choisie par l'IRFAM s'est basée sur l'identification d'expériences positives de transversalité entre AMO et MJ ou autres structures dédiées à la jeunesse en FWB, représentant une plus-value en la matière. Cette étape a impliqué l'identification par un comité d'accompagnement de la recherche de douze « couples AMO/MJ » répartis sur l'ensemble du territoire, unité d'analyse de la recherche. Dans un second temps, des interviews de ces structures ont été réalisées par l'équipe de recherche. Enfin, une phase extensive d'échange, de synthèse et de validation par les acteurs à travers l'organisation de cinq séminaires a clôturé le processus.

<sup>1</sup> Evelyne Huytebroeck, Ministre du Gouvernement de la Communauté française (FWB), est compétente pour la Jeunesse, l'Aide à la Jeunesse, l'Adoption, l'Aide aux détenus.

<sup>2</sup> Les *Centres et Maisons de Jeunes* (MJ) sont des associations qui ont pour objectif de favoriser le développement d'une citoyenneté critique, active et responsable, principalement chez les jeunes de 12 à 26 ans, par une prise de conscience et une connaissance des réalités de la société, des attitudes de responsabilité et de participation à la vie sociale, économique et culturelle. 185 centres de jeunes sont actuellement reconnus en Communauté française de Belgique. Source : [http://www.servicejeunesse.cfwb.be/sj\\_operateurs/#c854](http://www.servicejeunesse.cfwb.be/sj_operateurs/#c854)

Les *Services d'aide en milieu ouvert* (AMO) proposent une aide préventive au bénéfice des jeunes dans leur milieu de vie et dans leurs rapports avec l'environnement social. Les AMO ne sont pas mandatées et interviennent uniquement à la demande du jeune, de sa famille ou de ses familiers. Il en existe 86 en Communauté française. Source :

[http://www.aidealajeunesse.cfwb.be/ajss-pro/contacts-coordonneesnbspbbrspande-ladministration-et-des-servicespan/](http://www.aidealajeunesse.cfwb.be/ajss-pro/contacts-coordonneesnbspbbrspande-ladministration-et-des-servicesspan/)

# CONSTATS ET ANALYSE

## DES QUESTIONS DE CITOYENNETÉ À LA DIMENSION GENRE : DES PARTENARIATS RICHES, ORIGINAUX ET PERTINENTS

L'analyse des projets visités a montré que les questions liées à la citoyenneté au sens large, telles que la consommation durable, les assuétudes ou l'hyper sexualisation de la société, constituent les thématiques les plus souvent traitées dans le cadre d'actions transversales. L'organisation de débats, la projection de films documentaires et la réalisation de journaux par les jeunes font partie des outils privilégiés pour ces démarches de conscientisation.

On constate également que nombre de projets réalisés en transversalité incluent la dimension du genre. Ainsi, parmi les associations rencontrées, deux ont développé un « club des filles ». D'autres actions identifiées dont ce n'est pas l'objectif prioritaire semblent cibler cette question par ailleurs.

Le sport et la culture occupent également une place significative, ainsi que l'aide à la scolarité. Un projet est parfois un prétexte pour aborder une autre thématique. C'est le cas, par exemple, du sport comme tremplin pour l'aide scolaire.

Mais au-delà de cette dimension pragmatique, l'IRFAM a tenté d'analyser avec les acteurs les éléments qui motivent le partenariat, le conditionnent ou « le freinent », sa plus value et ses impacts.

## LES FACTEURS FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

Tout d'abord, selon les interlocuteurs de la recherche, le terme transversalité (1+1=3) recouvre la zone de compétences et d'activités communes qui, si elles sont mutualisées ou développées en synergie, permettent d'offrir une réponse plus pertinente, efficace et efficiente à la demande du/des jeune(s) et qui ne pourrait être ni couverte par l'AMO seule, ni par la MJ seule, mais uniquement par la synergie des deux. Car c'est bien de l'intérêt du jeune et du quartier qu'il s'agit lorsque l'on veut définir le terrain commun aux MJ et AMO et les objectifs assignés à leur partenariat. L'intérêt de la transversalité réside alors dans la plus-value que chaque partenaire peut générer pour les jeunes tant sur le plan collectif qu'au niveau de l'accompagnement individuel (rôle de trait d'union ou de passerelle pour faire connaître les structures/travailleurs sociaux au public). Si cette zone centrale est bien « gérée », il peut en résulter des effets positifs. Toutefois cela suppose une série de conditions.

Parmi celles-ci on retrouve **la volonté de travailler ensemble**. En effet, si elle peut être impulsée par le politique, la transversalité doit se faire sur base volontaire et au niveau local. Plus encore, notre étude a montré que la genèse du partenariat repose avant tout sur des hommes et des femmes qui partagent une même philosophie de travail, un même

contexte et désirent mener un projet commun. Cette motivation doit être présente à tous les niveaux hiérarchiques, (du Conseil d'administration des associations aux animateurs) et est une condition de durabilité et de pérennisation. Si le facteur humain et les relations interpersonnelles sont importants, ils doivent être appréhendés en articulation avec la dimension systémique que constituent les projets institutionnels concernés, la réception politique d'une telle collaboration et, enfin, l'adhésion des équipes. Aussi, faut-il s'assurer que ce qui motive le partenariat fasse bien l'objet d'un consensus. En d'autres termes, au-delà de la motivation de départ qui peut exister autour d'un concept flou, il s'agit d'être très vite en accord de part et d'autre sur le contenu et la forme que les équipes voudraient lui donner.

Un autre constat qui se dégage de ces modèles est **la dimension territoriale**. S'il est important pour une MJ d'avoir dans son réseau au minimum une structure d'aide à la jeunesse, la proximité géographique est un facteur à ne pas négliger pour la réussite de cette transversalité. Plus encore, il semble que la présence des deux structures au sein d'un même ensemble de bâtiments a des impacts positifs multiples.

En effet, si l'AMO est éloignée, la MJ n'aura pas le réflexe de la faire intervenir ou n'aura tout simplement pas le temps de le faire. De même, le fait de ne pas connaître la structure pourra constituer un frein pour les équipes en termes d'attente et de confiance. A l'inverse, l'éloignement de la MJ est également un frein pour l'AMO à la recherche d'une collaboration pour son volet collectif.

Cette proximité a assurément un impact sur l'attitude des jeunes. D'une part, face à des structures éloignées les unes des autres, le jeune aura des difficultés à quitter son quartier ou à prendre un transport en commun, et d'autre part, le jeune fragilisé et déjà enclin à la méfiance ira difficilement vers une équipe qu'il ne connaît pas et en qui il n'aura pas d'emblée confiance. Dans certains quartiers de grandes villes, il est utopique de croire que les jeunes vont faire plusieurs kilomètres pour se rendre dans une association partenaire. Les structures pourront être complémentaires, mais la transversalité ne se déclenchera pas. En zone rurale, il y a lieu de nuancer ce propos.

Une autre condition de réussite du partenariat est le **respect du secret professionnel** de part et d'autre. En effet, une particularité commune aux MJ/AMO est de travailler sans mandat judiciaire. Toutefois, la majorité des acteurs rencontrés se réfèrent à la déontologie de l'Aide à la jeunesse, qui peut être partagée et sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour un partenariat. Les témoins de l'étude insistent pour dire que, par rapport à cette question éthique, le respect du secret professionnel est une condition *sine qua non* à la transversalité. Aussi, la question de savoir comment partager certaines informations nécessaires au bon suivi du jeune tout en respectant le secret professionnel reste une priorité.

Toutes les personnes rencontrées lors de l'étude s'accordent pour dire que pour le jeune, ce n'est pas tant la structure qui importe, mais la relation qu'il a avec son interlocuteur. En effet, pour l'adolescent (et en particulier pour le jeune en difficulté ou issu de milieux défavorisés), la confiance dans les travailleurs sociaux, (et le plus souvent le lien noué avec l'un d'entre eux spécifiquement), semble impérative. L'attachement aux personnes est souvent très marqué et l'adolescent ne franchira aisément la porte d'une structure que s'il arrive à entrer en confiance avec au moins un de ces travailleurs sociaux.

Enfin, si les missions des AMO et des MJ divergent, il ne faut pas pour autant les enfermer dans des stéréotypes. Les pratiques observées l'ont montré, la frontière entre l'approche sociale et l'approche culturelle est subtile. Ainsi, la mise en transversalité engendre la création de points d'articulation entre ces deux pôles. Sa richesse ne dépendra pas de son caractère social ou culturel, mais bien de la pertinence des réponses apportées aux besoins des jeunes. Néanmoins, chaque structure doit veiller à remplir ses propres objectifs et missions spécifiques. Ce sont la complémentarité et la synergie qui sont visées et non la fusion. La construction de cette complémentarité équilibrée exige l'élaboration d'un cadre défini (qui suppose **une bonne compréhension des missions et des rôles de chacun** en interne) qui puisse ensuite être reconnu et accepté par tous. Cette démarche requiert la mise en place d'un système d'information sur l'approche des partenaires, ainsi qu'un travail sur les identités professionnelles.

Les différents facteurs énumérés ci-dessus relèvent de l'organisation systémique et impliquent **la création d'un processus de régulation et de gestion du partenariat**. Cela comprend, d'une part, la rédaction de conventions de partenariat ou de documents moins formels sur les modalités garantissant une bonne coopération entre AMO et MJ, d'autre part, des espaces/temps de coordination, d'échange et d'évaluation de celui-ci.

D'autres facteurs externes cette fois, représentent des éléments facilitateurs. Il s'agit notamment du rapport au pouvoir communal. Ainsi, la structure communale et le CPAS peuvent favoriser non seulement l'accès à différents subsides, avantages, matériels, informations et infrastructures, mais aussi la mise en réseau et la reconnaissance des acteurs locaux. Dans ce sens, lorsque, parmi le binôme AMO/MJ, une des deux structures, voire les deux, est communale, la transversalité peut s'en trouver facilitée et ouvrir vers des projets plus ambitieux. A l'inverse, tous les acteurs rencontrés reconnaissent que la non-adhésion du pouvoir politique local aux projets des structures pour jeune représente un frein majeur à leur épanouissement.

Par ailleurs, nombre de structures rencontrées soulignent le rôle joué par des dispositifs d'appels à projets facilitateurs pour des partenariats libres. D'après celles-ci, « Eté jeunes »<sup>3</sup> proposé pendant plusieurs années par la CFWB a été un élément initiateur et amplificateur d'une multitude de collaborations. En outre, la répétition et l'approfondissement graduel des projets locaux pourraient permettre de sortir des opérations « *one shot* » et faciliter la pérennisation du partenariat.

## LES OBSTACLES À LA TRANSVERSALITÉ

Une série de freins à la transversalité ont été évoqués par les acteurs de terrain. Parmi ceux-ci, l'étude a mis en exergue un **déficit identitaire**. Ainsi, les travailleurs sociaux et les équipes d'animation ne sont pas toujours au clair par rapport aux différences de missions entre les deux structures et encore moins par rapport aux décrets et arrêtés relatifs aux deux secteurs<sup>4</sup>. Ce déficit d'information touche également le public. En effet, les jeunes qui côtoient les animateurs sont souvent incapables de dire qu'il y a deux associations distinctes. Revenir régulièrement sur cette question est important de manière à éviter les dérives éventuelles.

A cela vient s'ajouter le fait, que l'on est face à **deux groupes de professionnels de secteurs différents**, ne faisant pas partie des mêmes conventions professionnelles (grilles barémiques) et ayant rarement des diplômes similaires. Ces contingences expliquent les disparités matérielles qui existent entre les AMO et les MJ, souvent en défaveur des secondes.

3 La circulaire « Eté jeunes » a vu le jour durant la période 1988 à 1992.

4 Les missions de Maisons de Jeunes sont définies dans le décret du 20 juillet 2000, modifié par les décrets du 3 mars 2004 et du 9 mai 2008. L'article 1<sup>er</sup>, §1, 4, stipule que les Maisons de Jeunes doivent « *avoir pour objectif de favoriser le développement d'une citoyenneté critique, active et responsable chez les jeunes de 12 à 26 ans, par une prise de conscience et une connaissance des réalités de la société, des attitudes de responsabilité et de participation à la vie sociale, économique, culturelle et politique, ainsi que la mise en œuvre et la promotion de pratiques socioculturelles et de création* ». L'article 3 affirme comme essentielles les notions d'accueil et de participation du public « *à la réalisation d'actions collectives et d'animations d'activités socioculturelles* ». Les missions des services d'Aide en Milieu Ouvert sont fixées dans l'arrêté du 15 mars 1999, modifié par l'arrêté du 2 octobre 2008. Trois axes de travail sont inscrits dans l'arrêté : une aide individuelle et un travail communautaire qui peut intégrer des actions collectives, sans que celles-ci puissent devenir un objectif en soi.

Enfin, la professionnalisation du partenariat nécessite l'organisation de formations pour les travailleurs des deux structures. Celles-ci peuvent viser des objectifs tels que la mise en confiance des équipes (se rencontrer, briser la glace et ainsi créer du lien), l'amélioration de l'expertise des personnes ressources de part et d'autre des structures concernées, ou encore la découverte et le partage de nouveaux outils.

Par ailleurs, dans un contexte social et économique (course aux subsides), la crainte de perdre son territoire et/ou son public, la peur de perdre son emploi, les allégeances politiques, institutionnelles ou locales constituent, dans le chef de certains intervenants autant de freins au partenariat. Aussi, rappelons que notre méthode a privilégié les pratiques transversales effectives et contribue certainement à sous-estimer l'incidence réelle de cet état d'esprit, dans l'univers général des structures de jeunesse. Ce constat laisse présager l'idée que le « *marquage du territoire* » doit représenter un frein important à la transversalité.

Enfin, les AMO et les MJ sont confrontés à **des publics répondant à des caractéristiques différentes**. Ceci est lié, d'une part au profil des jeunes selon les quartiers, d'autre part aux tranches d'âges couvertes par chaque structure : 0-18 ans (AMO) et 12-26 ans (MJ). Hormis ces facteurs sociologiques, les cadres réglementaires diffèrent également. Le secteur AMO est davantage balisé avec des règlements que le secteur MJ, par exemple. Par conséquent, ce cadre doit être présent dans les esprits, quand l'AMO veut collaborer avec une autre structure. Ces différences constituent autant de défis pour qui veut renforcer la coopération AMO MJ.

## LES IMPACTS DE LA TRANSVERSALITÉ

L'étude a également permis de dégager les impacts de la transversalité de manière directe (effets sur les professionnels et les institutions) ou indirecte (effets sur les jeunes). Pour ces professionnels, le partenariat bien géré favorise un **marquage clair et positif des territoires** des travailleurs socioculturels en interaction. De là découle un climat de confiance entre acteurs de terrain et directions. En outre, les personnes en interaction se sentent valorisées. On assiste donc à une forme d'émergence du bien-être au travail. Les identités professionnelles de chaque acteur se transforment de manière intégrative, tout en gardant des spécificités propres.

La **diversité de genre et de culture professionnelle** des adultes qui collaborent constitue une source de richesse qui est valorisée dans le partenariat. Par ailleurs, la mixité des équipes et des compétences engendrée par la transversalité représente une force pour faire face aux enjeux de la diversité culturelle.

Enfin, le partenariat incarne un « **modèle de citoyenneté, de solidarité et de complémentarité** » à offrir aux jeunes, au-delà des identités professionnelles respectives. Les équipes se disent ressourcées et se sentent moins impuissantes face aux défis de la société : gestion des diversités, mondialisation, exclusion sociale accrue, etc., d'autant plus que la collaboration permet **l'échange de bonnes pratiques**.

Sur le plan institutionnel, la principale plus value de la transversalité AMO/MJ est sans doute d'aider à forger une **clé de lecture « jeune » des faits sociaux et institutionnels**. Elle débouche en outre sur une plus grande **visibilité et clarté des actions** de sorte que les jeunes et leurs familles, les pouvoirs locaux ou d'autres organismes, ont une meilleure connaissance des structures ... Par conséquent, le nombre de jeunes touchés augmente et le territoire d'action s'élargit, les jeunes touchés se diversifient. La transversalité au sens 1+1=3 devient un point fort : la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des actions augmentent, selon les acteurs. Enfin, la collaboration entre les institutions favorise **la culture de l'évaluation continue et participative, ainsi que l'échange de pratiques**. Il en découle un renforcement des capacités à s'inscrire dans un réseau social et à communiquer mieux dans un contexte interprofessionnel. Ce qui indirectement ouvre la possibilité à des collaborations extra-locales.

En ce qui concerne l'impact sur les jeunes, nous parlerons d'observations émises de façon récurrente par les acteurs de terrain. En effet, la méthodologie choisie présente des limites concernant cette dimension. Selon les professionnels rencontrés, pour les jeunes, la plus-value de la transversalité réside, avant tout, dans la valorisation des diversités. On a vu que les activités se sont diversifiées au sein des structures membres de partenariats occasionnant également une **diversification des publics**, notamment en termes de genre, mais aussi en termes d'origines socioculturelles. Dans ce sens, la rencontre entre les jeunes d'entités, d'origine ou de milieux différents participe à la lutte contre les préjugés et les discriminations de genre, sociales, ethnoculturelles ou religieuses.

Aussi, **la transversalité offre aux jeunes plus de chances de trouver une réponse adaptée** à leurs centres d'intérêt et à leurs besoins forcément diversifiés. De même, face à une plus large palette d'animateurs et de compétences, le jeune a plus de chance de trouver une personnalité avec laquelle il accroche davantage.

En outre, le fait de passer d'une structure à l'autre favorise l'adaptabilité, l'apprentissage de la mobilité, de l'ouverture, de la confiance, etc. Nous l'avons vu, cet apprentissage est d'autant plus marqué lorsque les associations ne sont pas dans les mêmes locaux. Appréhender ses craintes, les dépasser sont autant de compétences qui présentent un intérêt tout au long d'un parcours de vie. Par conséquent, les effets de la transversalité peuvent parfois aller bien au-delà des bénéfices que les jeunes retirent dans le cadre de leurs relations avec le tandem AMO-MJ

# RECOMMANDATIONS

L'analyse a montré la plus-value du partenariat. Nombre d'arguments plaident en faveur d'une transversalité AMO/MJ au regard des politiques actuelles de Jeunesse et d'Aide à la jeunesse. Reste, cependant à être prudent quant à la forme et à la finalité que cette transversalité peut prendre dans ce contexte.

Nous proposons un certain nombre de pistes sans avoir la prétention d'être exhaustifs. Celles-ci ont été formulées à partir du croisement entre l'analyse des constats dressés par les acteurs, le regard des experts et des personnes compétentes en la matière (membres du comité d'accompagnement, cabinet, représentants des administrations concernées, fédérations etc.) et enfin un certain nombre de repères issus de la littérature.

Elles tentent en outre de hiérarchiser les priorités à mettre en œuvre par rapport aux transversalités AMO/MJ. La façon

dont chaque acteur peut favoriser l'émergence de celles-ci, par quels mécanismes et quelles articulations. En insistant cependant sur le fait que si la plus-value a été démontrée, les partenariats ne doivent pas pour autant être imposés.

Enfin, les recommandations sont regroupées en propositions pédagogiques et politiques. Ces dernières visant trois niveaux :

- le niveau local qui concerne les professionnels ;
- le niveau intermédiaire qui concerne les experts et personnes ressources en la matière, notamment des fédérations ;
- le niveau global à l'attention des décideurs (politiques et administrations).

## AU NIVEAU LOCAL : RECOMMANDATIONS PÉDAGOGIQUES À L'ATTENTION DES ACTEURS DE TERRAIN

Deux conditions sont à la base de tout partenariat AMO/MJ : une volonté de travailler en transversalité et une certaine proximité géographique entre les structures.

- **Volonté de transversalité.** Il s'agit avant tout de s'assurer de la motivation des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie. Ensuite, il s'agit d'interroger ce qui motive le partenariat. Souvent, les acteurs ont évoqué les « demandes » ou les « besoins », notamment des jeunes, identifiés sur le terrain ou à l'intérieur des institutions. Ce point de départ aura un impact non négligeable sur le choix des partenaires, sur le type de réseau et sur les actions mises en œuvre.
- **Une proximité.** Celle-ci est apparue comme un élément incontournable pour pouvoir passer de la collaboration ponctuelle au partenariat à long terme. Le rapprochement des structures au-delà d'un événement requiert de nouvelles formes d'organisation. Des rencontres régulières et la désignation d'un responsable du suivi sont indispensables, mais représentent un coût ; une autre piste serait la création d'une structure coupole et

l'engagement d'un coordonnateur avec les compétences requises pour une telle fonction pontière.

### LES ÉTAPES DE LA TRANSVERSALITÉ

Une fois ces conditions remplies, les étapes de la transversalité doivent être définies. Celles-ci sont à décliner selon le type d'acteur : CA, coordinateur, animateur, chaque niveau doit intervenir, en cela compris les inspections, le relais vers le politique.

#### 1 L'information

Les deux organismes mènent des actions articulées autour de l'axe : *approche individuelle vs approche collective*. Néanmoins, la finalité des approches reste spécifique à chaque organisme et il est important que les travailleurs comprennent bien cette spécificité. Il est nécessaire pour construire les complémentarités de connaître le contexte et les réalités du partenaire, ses publics, son territoire, mais aussi son positionnement sur la question du secret professionnel, sa méthodologie d'actions, ses activités, ... La prise en compte de l'histoire institutionnelle des uns et des autres permet de développer la transversalité,



diminuant les zones d'inconfort, favorisant la compréhension. Au regard du *turn-over* du personnel dans les associations du secteur, nous préconisons la mise en place d'un système pour que cette information circule en interne et soit transmise aux nouveaux membres du personnel de façon systématique, que soit prévue une méthode d'archivage et de capitalisation<sup>5</sup>.

## 2 La mise en débat et la négociation : définition du cadre

La transversalité ne doit pas se penser sur un projet, mais sur une continuité. Or pour que sa pérennité soit assurée, il s'agit que les termes de celle-ci soient équitables et compris et acceptés par tous. La mise sur pied d'un cadre soumis à une certaine souplesse, selon les cas, s'avère indispensable. Elle dépendra des attentes de chacun, la notion même du partenariat est à clarifier entre les structures. En outre, il est utile d'énumérer les éléments que chacun met à disposition du projet commun. Cette étape passe par la mise en débat et la négociation : qui fait quoi et comment ? Dans le respect de quelles valeurs et éthique professionnelle et pour quel projet politique et pédagogique ? Telles seront les questions auxquelles il faudra répondre. Si cet espace de concertation est restreint dans un premier temps (direction, CA, etc.), très vite il devra intégrer les travailleurs de terrain. En effet, la création d'un climat de confiance et de communication entre les travailleurs est le préalable à la mise en œuvre du partenariat. Nous l'avons vu, nombre d'aversion sont liées au manque de connaissance mutuelle, à la défense de « son territoire » et de « son public ».

## 3 La mise en œuvre du partenariat peut prendre diverses formes

Malgré les différences d'identité et de culture, il s'agit de créer progressivement *une culture commune* de collaboration. Cela implique une gestion interne :

- Des réunions communes entre travailleurs des structures partenaires. Dans les deux locaux, alternativement, afin que chaque équipe sorte aussi de son cadre.

- Un climat de travail rassurant pour les travailleurs. Pour cela, la direction doit être au clair avec ce qu'elle veut faire et instaurer un climat de confiance.

- La formation des nouveaux.

Enfin, il est primordial que chacun s'implique en fonction de ses compétences. Cette complémentarité est liée à la motivation et aux affinités des personnes. Outre les liens humains, il s'agit également de formaliser les contacts (convention, réunions de concertation) afin d'assurer un suivi à plus long terme. Cette formalisation sera en outre une façon d'éviter que l'ensemble du processus repose sur une seule personne et qu'en cas de départ, tout soit à recommencer.

## 4 L'évaluation et le réajustement

Les structures rencontrées ne pratiquent pas toutes la culture d'évaluation. En effet, celle-ci était formelle (rarement), anecdotique (souvent) ou inexistante, selon les cas. Or l'évaluation reste l'unique façon d'améliorer son action, de la suivre et de la réajuster si nécessaire. Cette évaluation continue devra, dès lors, se faire sur base d'indicateurs clairs, qualitatifs et quantitatifs. Elle prendra des formes diverses selon les structures et leur méthodologie. Enfin, elle fera l'objet d'un feed-back vers le partenaire et en interne et sera mise en débat. Pour ce qui est du réajustement, il s'agira de supervisions, d'intervisions et de formations communes ou encore d'accompagnement méthodologique, selon les besoins identifiés et les moyens.

## 5 La diffusion

Lorsqu'un couple MJ/AMO partage son expertise en matière de transversalité, cela peut entraîner une contamination, il y a alors effet boule de neige. L'engouement pour les séminaires de la présente recherche l'ont prouvé : la transmission et la diffusion sont riches de sens, d'autant plus que les équipes qui se prêtent au jeu sont valorisées s'en ressentent renforcées dans leurs dynamiques internes.

<sup>5</sup> Dans cet ordre d'idées, deux acteurs rencontrés ont créé des stratégies de communication et des identifiants communs. Ainsi, lors de projets développés ensemble (par exemple, « Été solidaire »), les travailleurs clarifient l'identification de chacun. Ils se présentent, présentent leur service, ses missions et portent, par ailleurs, des T-shirts à l'effigie de leur association.

## AU NIVEAU INTERMÉDIAIRE : RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES COORDONNATEURS ET CADRES

Cette partie vise essentiellement les fédérations dont la place est prépondérante tant en amont qu'en aval du processus de transversalité. En effet, celles-ci jouent un rôle significatif en termes de lobbying politique, mais leur force réside aussi dans leur capacité à mobiliser les acteurs de terrain. Elles bénéficient en outre de l'expertise requise pour la transmission d'informations, de savoirs et de savoir-faire vers ces derniers.

Parallèlement à cela, les experts et organismes ressources telles que les centres de recherche et de formation sont concernés également. Ceux-ci pourraient avoir un rôle à jouer dans le renforcement des compétences organisationnelles, l'apport d'outils méthodologiques, l'évaluation des processus ou la diffusion des résultats d'études et recherches. Ces interventions sont à envisager en articulation et complémentarité avec ce qui existe déjà au niveau des fédérations.

Notons que ces différentes institutions ne pourront agir seules, notamment parce que ces démarches nécessitent souvent l'apport de ressources diverses, mais aussi des options politiques en la matière. C'est pourquoi leur marge de manœuvre quant aux pistes qui suivent dépendra en partie des options politiques prises.

### PROFESSIONNALISER LA TRANSVERSALITÉ

S'il s'agit avant tout de dégager des moyens humains et financiers afin de rendre les pratiques de transversalité les plus pertinentes, efficaces et pérennes possibles, les transversalités inter structures ont besoin de temps et d'espace. Elles nécessitent également l'intervention des acteurs intermédiaires chargés de leur pilotage. La création de postes administratifs communs, de postes pour des professionnels relais, etc. sont autant de pistes retenues lors des séminaires pour faire le lien entre organismes, pour informer et communiquer, pour faciliter la mobilité des jeunes, pour préparer les projets à venir, pour évaluer ceux en cours, ...<sup>6</sup>

La question de l'évaluation de la transversalité mériterait un rapport en soi. Celle-ci doit développer ses propres méthodes interactives à l'instar des exemples donnés dans cette recherche,

<sup>6</sup> Différentes solutions pratiques peuvent être testées. Par exemple, en Flandre, un service social est intégré au sein des MJ pouvant constituer un relais vers les AMO. La MJ « La Clé » a engagé une personne bénéficiant d'un « article 60 » pour accompagner les jeunes vers l'AMO partenaire. Lors du séminaire de Tournai, la proposition a été faite d'engager des animateurs/éducateurs communs aux deux organismes. Un poste administratif peut être stabilisé en AMO ou peut être commun aux deux structures afin de remplir les tâches liées à la gestion de projets communs avec les MJ, nonobstant la nécessité d'une simplification administrative dans le secteur.

et concerner non seulement l'ensemble des structures et leur hiérarchie, mais également les perceptions et les expériences des jeunes et des familles.

Globalement, les secteurs nécessitent un soutien accru, un renforcement et une meilleure reconnaissance et stabilisation des acteurs de terrain.

### ORGANISER DES FORMATIONS SUR DES THÈMES COMMUNS ET BRISER LA GLACE ENTRE STRUCTURES

Si l'on note une demande d'information croisée entre les structures, le désir de participer à des formations communes aux deux types d'organismes (voire à d'autres organismes) est fonction des relations antérieures entre AMO et MJ. En tout état de cause, il semble qu'une place existe pour des processus de formation et de rencontre entre diverses structures, au niveau local. Il serait utile de relever un mode opératoire efficace, développé par des structures travaillant en duo face à une même problématique.

Diverses propositions concrètes ont été faites dans ce rapport, face à ce besoin de découverte mutuelle, tel que le dispositif EPTO d'éducation aux diversités. La récente recherche du Service de Méthodologie en Innovations Scolaires de l'Université de Liège (2010) propose également un cadre de collaboration interinstitutionnelle en matière d'accrochage scolaire. Par ailleurs, le système de séminaires entre professionnels, intégré à notre méthodologie a également donné satisfaction.

Aussi, nous suggérons de coordonner les actions et les réflexions des professionnels à travers la mise en place de plateformes, de groupes d'échanges régionaux et/ou thématiques. Le processus gagnerait à être organisé sous forme de « campagne de réflexion autour des transversalités » : publications, outils pratiques, référentiels méthodologiques, répertoires de lieu et de personnes ressources, guides de « bonnes pratiques » accessibles sur un site internet, e-forum de participants et professionnels témoins, etc.

Dans le cadre de cette mobilisation, peuvent être prévues quelques actions pilotes de construction et/ou de soutien aux

transversalités MJ/AMO/autres structures. Ces actions accompagnées par des coachs pourront contribuer à approfondir et à tester la méthodologie de transversalité proposée dans ces lignes. Elles produiront du matériel et de l'information à partager, à débattre par l'ensemble des structures de jeunesse.

Enfin, réunir les jeunes utilisateurs des services différents dans des forums « citoyens », comme il en existe d'ailleurs plusieurs exemples, afin de débattre de leurs visions et vécu

au sein de ces services, de leurs attentes et satisfactions, de leurs questions, etc. est une démarche à encourager. Ces processus contribueront à réduire les décalages entre les différents acteurs qui s'occupent de jeunes dans une localité donnée. « Il est important qu'il y ait une demande de transversalité par et pour le public. »

## **AU NIVEAU GLOBAL : RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES DÉCIDEURS ET DE LA FWB**

Plusieurs niveaux de pouvoir sont impliqués de façon directe ou indirecte dans les projets Jeunesse et Aide à la jeunesse en FWB : cabinet, administration, communes, dispositifs du niveau fédéral (égalité des chances, grandes villes, etc.), l'énumération est longue. Le manque d'articulation de ces niveaux se traduit parfois comme un manque de cohésion sur le terrain. Au regard de ce constat, l'implication dans cette recherche de l'ensemble des fédérations est une réelle avancée.

Par ailleurs, les subventions prennent des formes multiples : structurelles (conventions, agréments, ...), ou conjoncturelles (subsidés ponctuels, appels à projets, ...). Le rôle d'« Été jeunes », par exemple, a été salué à plusieurs reprises pour sa dimension d'impulsion du partenariat. Mais ce type de mesures reste insuffisant si l'on veut aller au-delà du court terme.

Par conséquent, il s'agit de mener une réflexion politique de fond tant au niveau de l'administration que du cabinet sur la façon de pérenniser les actions. De manière plus large, la question d'une politique intégrée de la jeunesse impliquant des secteurs tels que l'ISP, l'enseignement ou la santé, mériterait d'être creusée, à un niveau inter-cabinets.

Concrètement, dans le champ de la transversalité MJ/AMO, plusieurs suggestions sont développées.

### **ARTICULER LES DEUX DÉMARCHES AMO/MJ**

Cette articulation implique la mise sur pied de réflexions politiques sur certaines questions de fond : *les cadres réglementaires qui limitent les actions communes doivent être modifiés !*

La recherche de cohérence politique devra à tout le moins toucher les questions de l'étroite coordination des services de l'Administration en charge des deux secteurs (et notamment de la coordination entre les inspections), des tranches d'âges décalées des publics respectifs des deux structures, des niveaux salariaux et modalités de travail différents en vigueur dans ces organisations, etc.

En outre, s'il importe d'axer le partenariat sur une démarche volontaire, le terrain a sans doute besoin d'incitants à la culture la collaboration et au « faire ensemble ». Enfin, la réflexion entamée rappelle l'existence d'enjeux politiques, institutionnels et philosophiques propres aux secteurs. Ces enjeux sont représentés par les diverses fédérations. La méthode de la recherche a permis aux six fédérations d'être réunies pour la première fois autour de la table. Une coordination inter-fédérations est possible dans le respect des positions de chacun et du bien collectif.

### **COORDONNER LES POLITIQUES**

Cette coordination passe notamment par l'information sur les sources de subventions communes aux AMO/MJ. Cet aspect est d'ailleurs en corrélation étroite avec l'impulsion d'une culture de collaboration. Par ailleurs, il s'agit de coordonner les actions et réflexions entre fédérations, administrations, etc. Enfin, l'observation et la diffusion de ce qui se fait ailleurs en cette matière (Québec, Flandre, etc.) participeraient de cette démarche.

Retenons qu'il est illusoire d'imaginer que seuls les organismes de terrain doivent « entrer en transversalité », cette tâche sera aussi celle des pouvoirs organisateurs, des fédérations, des inspections, des directions administratives et des cabinets ministériels. La mise sur pied de commissions de concertation ad hoc est requise.

## **INSCRIRE LES ACTIONS DANS LA DURÉE ET DANS UN CADRE POLITIQUE**

Il s'agit avant tout de laisser du temps aux structures pour entamer et stabiliser le processus de transversalité. Comme nous l'avons vu, pour être viable, le partenariat nécessite d'être inscrit dans la durée. Cette durée englobe l'identification via le diagnostic jusqu'à la mise en œuvre en passant par le suivi.

Parallèlement à cela, il s'agit de stimuler le partenariat sans imposer un cadre légal. Notons que cette dimension est le seul point de divergence réel entre les fédérations MJ. En effet, pour une fédération de MJ, un cadre légal est en effet nécessaire si l'on veut éviter une politique momentanée et se situer dans une logique de pérennisation et de visibilité à long terme, alors que pour les autres, figer la transversalité dans un cadre légal est contre-productif et insuffisant, compte tenu du fait que les actions doivent de toute manière se concevoir et se réaliser depuis le niveau local.

Sans trancher, admettons que des questions restent ouvertes : comment assurer une continuité dans la politique de transversalité d'une législature à l'autre ? Comment faire en sorte que les pratiques mises en place se perpétuent ? ... Le rôle de l'administration dans les réponses à ces questions est sans doute important. Toutefois, en imposant un cadre légal, le critère « susciter des partenariats sur base volontaire » risque d'être mis à mal. Il y aurait alors contrainte avec tout ce que cela suppose comme conséquences prévisibles sur les équipes : manque de motivation, de créativité, etc.

Pourquoi alors ne pas évaluer la pertinence des programmes ou projets pluriannuels ? Dans ce cadre, n'y a-t-il pas lieu de généraliser la logique quadriennale des MJ à l'ensemble du secteur, dont les AMO qui fonctionnent sur une base annuelle ?

# ANNEXES

## Résumé des constats

### QU'EST-CE QUE LA TRANSVERSALITÉ ?

Selon nos interlocuteurs, décideurs ou acteurs, le terme « transversalité »  $1 + 1 = 3$  : correspond à la zone couverte par la mutualisation de leur moyens et compétences qui offre une réponse aux demandes/besoins qui ne pourrait ni être couverte par l'AMO seule, ni par la MJ seule, mais uniquement par la synergie des deux.

### LES OBJECTIFS DE LA TRANSVERSALITÉ

- Répondre à la demande du jeune dans le respect de sa personnalité et de la complémentarité des missions de chacun.
- Mutualiser les moyens et les compétences autour d'un projet collectif
- Sur le plan individuel : jouer le rôle de trait d'union ou de passerelle. Faire connaître les structures respectives au public
- Mieux identifier et connaître les acteurs de la zone
- Favoriser l'autonomie du jeune
- Elargir son public
- Représenter un poids en termes de revendication
- Echanger entre professionnels sur les pratiques

### LES FACTEURS FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

- La volonté de travailler ensemble (basée sur l'information, l'interconnaissance et une relation de confiance entre équipes)
- La proximité géographique
- Le point de vue commun sur le secret professionnel
- Un cadre bien défini qui suppose une bonne compréhension des missions et des rôles de chacun
- La confiance du jeune dans travailleurs sociaux
- Des modalités de régulation/gestion du partenariat
- Le soutien du pouvoir communal
- Des appels à projets facilitateurs

- Des formations communes aux travailleurs des deux structures
- Des espaces de négociation et de mise en commun des pratiques

### LES DIFFICULTÉS/FREINS À LA TRANSVERSALITÉ

- Les travailleurs pas toujours au clair par rapport aux différences de missions - Déficit de connaissances mutuelles
- Le marquage de territoire peu clair
- Les différences de public en termes d'origine sociale et de tranches d'âges, difficiles à articuler
- Les cadres réglementaires différents dans les deux types de structures
- Déficit de communication entre et dans les équipes
- Concurrence pour l'obtention de moyens financiers. Phénomène plus marqué si les organismes sont dans la survie
- Différences de diplômes, de salaires et de conditions de travail
- Sentiment d'être instrumentalisé par son public (sentiment propre aux MJ particulièrement exposé lors des séminaires)
- Le contexte politique local > divergences de philosophie et de travail (également remarqué dans la fréquentation des séminaires)

## LES IMPACTS DE LA TRANSVERSALITÉ

### *Pour les professionnels : une collaboration bien gérée*

- Favorise un marquage clair et positif des territoires des professionnels en interaction
- Favorise un climat de confiance entre les travailleurs de terrain et les directions
- Source de satisfaction et de bien-être au travail
- Constitue une source de richesse pour les professionnels et les jeunes ; le partenariat valorise la diversité de genre, de culture d'origine, de culture professionnelle, permet de diffuser l'image d'adultes qui collaborent au-delà des diversités
- Entraîne un climat d'ouverture et d'écoute; les identités de chaque acteur se transforment de manière intégrative tout en gardant leurs spécificités propres
- Permet l'échange de bonnes pratiques entre les équipes respectives.

### *Pour les institutions : nombreux apports*

- La plus value des coopérations AMO/MJ est entre autres une meilleure lisibilité de leurs actions
- Plus de visibilité, les structures sont mieux connues et appréciées par les jeunes et leurs familles, les pouvoirs locaux, les autres organismes, ...
- Le nombre de jeunes touchés augmente et le territoire d'action s'élargit, les jeunes touchés se diversifient
- La transversalité au sens 1+1=3 devient un point fort: la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacé des actions augmentent
- La collaboration entre les institutions favorise la culture de l'évaluation continue et participative, ainsi que l'échange de pratiques
- Renforcement des capacités à s'inscrire dans un réseau social et à communiquer mieux dans un contexte inter-professionnel
- Ouvre la possibilité à des collaborations extra-locales

### *Pour les jeunes : une valorisation de la diversité*

- Ces collaborations favorisent l'intégration sociale des jeunes dans des institutions diverses

- Offrent plus de chances de trouver une réponse adaptée à centres d'intérêts/besoins forcément diversifiés des jeunes
- Sont un apprentissage de la mobilité, ouverture, confiance, ...
- Offrent de la sécurité affective sur les territoires d'au moins deux institutions
- Permettent une meilleure identification ou lisibilité des acteurs, des fonctions
- Le jeune bouge, il est moins stigmatisé, moins identifié à un territoire « sa maison, son quartier, ... »
- La collaboration et l'ouverture mutuelle entre les professionnels est un modèle positif de construction identitaire et de développement personnel : marquage pacifique de territoires, négociation, partage des tâches au-delà des diversités, etc.

# Résumé des recommandations

## AU NIVEAU LOCAL : RECOMMANDATIONS PÉDAGOGIQUES À L'ATTENTION DES ACTEURS DE TERRAIN

### **Deux conditions de base:**

- Volonté de transversalité
- Une proximité philosophique et géographique (Cette dernière condition est à nuancer dans le cas des structures rurales)

### **Les étapes de la transversalité:**

#### **1 Etre informé (personnels, administrateurs, etc.) :**

- secret professionnel
- contexte (territoire, politique, ...)
- réalités (public)

#### **2 Mise en débat et négociation: définition du cadre**

#### **3 Mise en œuvre du partenariat commun**

#### **4 Evaluation**

- indicateurs clairs (qualitatifs et quantitatifs)
- feed-back vers le partenaire et en interne
- mise en débat

#### **5 Diffusion -> contamination, effet boule de neige, etc.**

## AU NIVEAU INTERMÉDIAIRE : RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES PROFESSIONNELS ET « EXPERTS »

### **Professionnaliser et formaliser la transversalité :**

Cela nécessite l'intervention des acteurs intermédiaires chargés de leur pilotage. Dégager des moyens humains et financiers afin de rendre ces pratiques plus pertinentes, efficaces et pérennes: création d'un poste administratif commun, personne relais, etc. (cf. Flandre, ...).

**Organiser des formations sur des thèmes communs ou formations « prétextes » (briser la glace, créer l'échange).**

**Coordonner les actions et réflexions des professionnels via la mise en place de plate-formes, groupes d'échanges régionaux, sites, publications thématiques.**

## AU NIVEAU GLOBAL : RECOMMANDATIONS

## À L'ATTENTION DES DÉCIDEURS POLITIQUES DE LA FWB

- Plusieurs niveaux de pouvoirs sont impliqués de façon directe ou indirecte dans les projets Jeunesse et Aide à la jeunesse en CFWB : pas de cohésion sur le terrain si pas de collaboration entre Cabinet et Administration, avec l'implication des corps d'inspecteurs, ainsi que de l'ensemble des fédérations ... « *cette recherche est une avancée...* »
- Subventions structurelles (conventions, agréments,...), ou conjoncturelles (subventions ponctuelles, appels à projets, ...). L'exemple le plus souvent cité : « 'ETE JEUNES', un rôle d'impulsion notable, mais 'one shoot' qui ne suffit pas ... »
- Politique de fond à mener au niveau de l'administration et du cabinet ou comment pérenniser les actions

### **Articuler les deux démarches**

- Mener une réflexion sur des questions de fonds : les tranches d'âges, niveau salarial, etc.
- Axer sur une démarche volontaire. Inciter à la culture de la collaboration et au « faire-ensemble »
- Tenir compte de l'existence d'enjeux politiques, institutionnels et philosophiques (fédérations, etc.), respect et échange : « *Six fédérations réunies pour la première fois autour de la table !* »

### **Coordonner les politiques**

- Informer sur les sources de subventions les deux types structures ensemble pour une culture de collaboration
- Coordonner les actions et réflexions entre fédérations, administrations etc.
- Observer ce qui se fait ailleurs : Québec, Flandre, etc.

### **Inscrire les actions dans la durée et le temps**

- Laisser du temps aux structures
- Stimuler le partenariat sans imposer un cadre légal/décrétal ou justement en l'imposant : seule divergence notable entre fédérations de MJ
- Evaluer la pertinence de programme/projets pluriannuels

