



Restitution

9^e édition de la Rencontre des partenaires
de la Fondation Pierre Bellon

« La confiance au service du développement humain »

Mot d'accueil par Nathalie BELLON-SZABO, Présidente de la Fondation Pierre Bellon et Romain LE CHEQUER, Directeur



Nathalie BELLON-SZABO souhaite la bienvenue aux participants, en soulignant le plaisir renouvelé de retrouver l'ensemble des acteurs engagés pour un moment privilégié de partage et d'inspiration. Les réussites comme les incertitudes nourrissent la richesse de ces rencontres, résolument conçues en hommage aux structures de terrain.

L'édition 2025 s'inscrit sous le signe de la CONFIANCE, envisagée comme levier majeur du développement humain. Décrite par Georg Simmel comme le « fondement invisible de toutes les institutions humaines », la confiance ouvre la voie à l'audace, à la coopération et au progrès. Toutefois, cette vertu ne se décrète pas. Fragile par nature, elle s'édifie avec soin, à travers la constance des actes et des engagements, et peut se perdre parfois d'un seul revers.

Dans un contexte marqué par la succession des crises et le vacillement des repères institutionnels, la jeunesse exprime une inquiétude croissante quant à son avenir. Les données du Cevipof (centre de recherches politiques de Sciences Po) traduisent cette tension : **seuls 23 % des Français déclarent faire confiance aux partis politiques, tandis que 73 % accordent leur confiance aux associations et 68 % à l'école. Fondations, associations et acteurs éducatifs demeurent ainsi des espaces privilégiés de construction et de transmission de la confiance.**

Il convient dès lors de réfléchir aux conditions propices à l'émergence de la confiance, aux modalités permettant de la préserver dans des quotidiens fréquemment éprouvés par l'urgence, la précarité ou l'isolement, ainsi qu'aux voies susceptibles d'en faire un levier durable d'émancipation et de développement humain.

Le témoignage de Tony Estanguet apportera un éclairage précieux à cette réflexion, envisagée à travers le prisme des Jeux olympiques. Cette expérience a mis en lumière la capacité d'un grand champion à mobiliser courage, résilience et confiance au service d'un projet collectif d'une ampleur exceptionnelle.

En 2024, quarante-huit associations ont bénéficié d'un accompagnement dans onze pays, au profit de plus de cent cinquante mille personnes. Cette rencontre s'inscrit dans la continuité de cette dynamique, avec l'ambition d'ouvrir de nouvelles perspectives, de renforcer les liens et de faire grandir une confiance patiemment construite et désormais partagée.

En conclusion, Nathalie BELLON-SZABO adresse ses remerciements à l'ensemble des participants pour leur engagement. Elle exprime également sa reconnaissance aux équipes mobilisées ainsi qu'à la gouvernance de la Fondation pour leur soutien déterminant. Elle salue enfin avec émotion la troisième génération Bellon : Adriana, Aigline, Mathis et Diego.

Romain LE CHEQUER met en avant l'esprit convivial de cette journée, conçue pour offrir un temps de recul, encourager les échanges entre associations et ouvrir, plus largement, une réflexion commune sur la confiance. Comme chaque année, cette rencontre offre également l'opportunité de partager les actualités et les principaux axes de travail de la Fondation.

Un hommage particulier est rendu à deux associations lauréates du « Coup de cœur » 2025 : Nicolas Franke, de l'association Younited, engagée dans la lutte contre la solitude des étudiants ; et Chaybia Maftaha, de l'association UM-Mentor, qui propose un dispositif de mentorat destiné aux jeunes ultramarins venus dans l'Hexagone.

Par ailleurs, les partenariats pluriannuels se poursuivent, notamment à travers les cycles de codéveloppement. Ces espaces, largement salués pour la qualité et la richesse des échanges, contribuent à nourrir une dynamique collective solide. En parallèle, la capitalisation des expertises et l'évaluation de l'impact demeurent au cœur des priorités, afin de mieux appréhender la réalité des jeunes accompagnés et de mesurer les effets concrets des projets soutenus.

Plusieurs pistes de réflexion se dessinent : **comment renforcer la proximité avec les associations tout en favorisant la mise en réseau ? Comment mettre davantage l'accent sur les dynamiques de transformation au sein des associations et des projets bénéficiaires, afin de valoriser les apprentissages générés ? Comment enfin accompagner ces évolutions dans un contexte financier de plus en plus contraint ?**

La Fondation s'interroge par ailleurs sur **son rôle face aux défis de l'Aide Sociale à l'Enfance et sur l'opportunité de formaliser certaines alliances avec d'autres structures. Elle réaffirme sa conviction que la philanthropie doit dépasser une logique linéaire fondée sur des objectifs et des indicateurs, pour investir dans le commun, la coopération et l'intelligence collective, malgré la tension persistante entre l'urgence sociale et la transformation durable.**

Comme le rappelle Sophie Bellon, présidente du conseil d'administration de Sodexo, « le succès ne se mesure pas uniquement en chiffres, mais également à l'aune de la confiance acquise et des relations construites ». La confiance s'affirme dès lors comme une ressource essentielle du développement humain, garante de l'ancrage des projets dans le temps long et féconde de résultats qui, bien souvent, excèdent toute espérance.

Introduction de la journée par Franck PRUVOST, Sensitive Ways, Animateur de l'événement et par Olivier LENOIR, Fondateur de l'association Osons Ici et Maintenant, co-animateur



Franck PRUVOST met en lumière **la nature protéiforme de la confiance : faire confiance, avoir confiance, donner confiance, confiance en soi, en autrui ou dans le monde.** À l'image d'un arbre aux multiples ramifications, elle irrigue la vie quotidienne et traverse les relations humaines, souvent de manière implicite, jusque dans les gestes les plus ordinaires : croire en un programme, emprunter un transport, habiter un bâtiment.



Cette journée a précisément pour ambition d'explorer les ressorts de cette notion plurielle, en s'ouvrant sur le témoignage de Tony Estanguet.

Une interview vidéo de Tony Estanguet est projetée.



« Un palmarès prestigieux se construit souvent au prix de nombreuses défaites, qui deviennent autant de leviers pour atteindre l'excellence. C'est dans cette capacité à rebondir et à transformer l'échec en apprentissage que se forge la confiance nécessaire à la réussite.

Le manque de confiance, caractéristique de l'adolescence, s'inscrit dans une phase de construction personnelle marquée par le doute. L'enjeu réside dans la capacité à persévérer en se fixant des objectifs structurants et en s'affranchissant du regard d'autrui pour affirmer ses propres aspirations. La confiance se consolide progressivement à mesure que les réussites intermédiaires renforcent l'estime de soi et rendent l'ambition initiale accessible, témoignant ainsi du caractère formateur et durable de cette dynamique.

L'ambition requiert une part d'humilité. Toute démarche implique de contenir l'excès de confiance en réévaluant continuellement ses choix selon le contexte. Une réussite passée ne préjuge pas de son renouvellement. La confiance, pour demeurer féconde, doit s'accompagner de lucidité et d'adaptabilité.

L'expérience des Jeux olympiques illustre l'importance d'une ambition partagée. **Dès l'origine, une vision commune a été fixée : marquer l'histoire, inspirer la nation et associer excellence sportive, responsabilité sociale et durabilité. Cet alignement des objectifs a instauré une confiance réciproque, facilitant la coopération malgré les divergences. Les grands projets collectifs se révèlent ainsi de puissants leviers de cohésion et d'engagement durable ».**

Olivier LENOIR relève que **la confiance trouve son origine dans la connaissance de soi, chaque obstacle représentant une étape formatrice vers cette maîtrise intérieure.** À l'image du sport de haut niveau, l'expérience de vie constitue un terrain d'apprentissage continu, propice à la consolidation de la confiance individuelle et à sa transmission aux autres.

La confiance, comment ça marche ?

Table ronde introductive animée par Franck PRUVOST

Participant à la table ronde :

- **Emmanuel DELESSERT**, professeur de philosophie, musicien et auteur
- **Diane DUPRE LA TOUR**, co-fondatrice et co-présidente des Petites Cantines
- **Marie-Stéphane MARADEIX**, executive PhD candidate à l'Université Paris Dauphine-PSL et visiting PhD Fellow à l'ESSEC Business School



En préambule, Franck PRUVOST sollicite la réaction des intervenants à la vidéo inspirante de Tony Estanguet.

Marie-Stéphane MARADEIX met en avant la nécessité impérieuse d'une vision commune et d'un alignement des ambitions, seuls garants d'un véritable pacte de confiance entre partenaires.

Diane DUPRE LA TOUR confie avoir dû se « jeter à l'eau » pour saisir l'ampleur de la notion de confiance, comparable à un iceberg dont la part visible ne traduit qu'imparfaitement la profondeur.

Emmanuel DELESSERT souligne que Tony Estanguet, dans sa quête de médailles, puisait chaque jour sa motivation dans la figure de son rival. Accorder sa confiance à l'adversité peut ainsi devenir un levier déterminant de dépassement de soi.

Franck PRUVOST interroge les participants sur leur définition de la confiance.

Marie-Stéphane MARADEIX considère que la confiance implique d'accepter une part de risque, dans une posture de vulnérabilité et d'ouverture à l'autre.

Diane DUPRE LA TOUR définit la confiance comme « un pari sur la valeur de la relation ». La société contemporaine impose une vision utilitariste, invitant chacun à calculer son existence selon le prisme des gains et des pertes. Cette logique traduit un phénomène plus profond : une crise de la réceptivité. Or, accueillir l'altérité, c'est déjà apprendre à entrer en relation. La confiance repose ainsi sur un pari fondé sur l'incertitude. Loin de fragiliser, celle-ci devient génératrice de valeur, à l'image d'un muscle discret dont l'entraînement régulier restaure l'équilibre du corps. Diane DUPRE LA TOUR conclut, non sans humour, que « la confiance est le périnée de la société ».

Emmanuel DELESSERT distingue le sentiment de confiance, vécu comme une impression de sécurité face à un avenir qui n'inquiète pas ; et l'acte de faire confiance, qui consiste à s'en remettre à autrui pour ce que l'on ne peut ou ne veut pas accomplir soi-même. L'affirmation « j'ai confiance en toi » revient souvent à exprimer son propre ressenti plutôt qu'un véritable engagement. À l'inverse, faire confiance introduit une dimension relationnelle et volontaire : il s'agit d'accorder à l'autre un pouvoir sur soi, d'accepter un risque et de s'exposer dans sa vulnérabilité. Selon lui, seule cette seconde approche permet d'honorer l'altérité et d'éviter la tentation du contrôle. La confiance authentique ne consiste donc pas à sécuriser, mais à s'ouvrir réellement à l'autre.

Franck PRUVOST s'interroge sur les leviers spécifiques qui fondent l'acte d'avoir confiance et celui de faire confiance.

Marie-Stéphane MARADEIX observe que la confiance, au-delà de sa dimension affective ou relationnelle, s'incarne dans des pratiques concrètes telles que les financements non affectés, largement développés aux États-Unis. Cette modalité constitue-t-elle une condition suffisante pour instaurer un climat de confiance ? Historiquement, la philanthropie moderne a nourri une défiance structurelle des bailleurs envers les associations, héritée d'une vision entrepreneuriale marquée par le contrôle et la mesure. Inspirée notamment par Andrew Carnegie, elle reposait sur l'idée que les plus aisés étaient les mieux placés pour identifier et répondre aux besoins des plus démunis.

Depuis les années 2010, un mouvement cherche à rééquilibrer ces rapports en instaurant des relations plus horizontales. **La confiance implique alors un partage du pouvoir, une vulnérabilité réciproque et un pari collectif. Elle suppose non une délégation, mais une volonté commune de bâtir ensemble, dans la durée, pour l'intérêt général.**

Franck PRUVOST s'enquiert des modalités concrètes de ce changement de paradigme.

Marie-Stéphane MARADEIX estime que celui-ci suppose un cadre sécurisant, dans lequel les bailleurs adoptent une posture d'humilité et s'engagent dans un accompagnement durable. **La co-construction doit en constituer le principe cardinal.**

Emmanuel DELESSERT relate la genèse d'un festival lycéen, né au début des années 2000 d'une circonstance imprévue et d'un élan passionné. En effet, sans expérience préalable, il a créé une association en s'appuyant sur l'essor d'Internet comme vitrine des jeunes talents. Avec le soutien de Jack Lang, il est parvenu à institutionnaliser l'initiative malgré des débuts difficiles. Huit éditions plus tard, il met en avant la vulnérabilité réciproque comme ressort indispensable de la confiance et indique transmettre à ses élèves le goût d'agir et de s'engager.

Franck PRUVOST constate que **la confiance s'enracine dans l'action et les relations interpersonnelles, et qu'elle se développe par effet d'entraînement, nourrie par l'accumulation d'expériences concrètes.**

Diane DUPRE LA TOUR fait valoir que l'inverse de la confiance ne réside pas dans la méfiance, mais dans l'inaction, le doute constituant un élément salutaire. **La notion de contrôle, apparue au XIV^e siècle comme « registre tenu en double pour la vérification d'un autre », a progressivement glissé vers une logique de maîtrise puis de domination, au risque d'entraver le lien social.** Une étude menée auprès des convives ayant déserté les Petites Cantines révèle une **peur d'« être dominé »**, exprimée par des métonymies réductrices — costume, dreadlocks, collier de perles — traduisant un rétrécissement du langage et, corrélativement, du cœur. À l'inverse, la posture apaisée de Tony Estanguet, marquée par une attention aux mots, au souffle et à l'hospitalité langagière, illustre la capacité à recréer un lien de confiance. En outre, le contrôle, replacé à sa juste fonction de fiabilité et de conformité des pratiques, peut lui aussi constituer un véritable catalyseur de confiance.

Franck PRUVOST souligne que **prendre soin du lien relationnel revient, en définitive, à susciter la confiance.**

Emmanuel DELESSERT illustre la confiance comme un pari sur la liberté de l'autre. Il évoque l'exemple d'un élève au profil difficile qu'il a choisi d'impliquer dans son festival, en dépit de ses réticences initiales. L'expérience s'est révélée transformatrice : l'élève s'est engagé avec constance, suscitant surprise et reconnaissance mutuelle, et consolidant ainsi une relation d'abord fragile. Faire confiance génère une puissance de reconnaissance, en permettant à chacun de se sentir vu et confirmé dans son identité.

Franck PRUVOST relève deux enseignements clés : **la confiance suscite un mouvement de réciprocité qui l'alimente et la renforce, tandis que l'acceptation de l'insécurité inhérente à la démarche de faire confiance permet d'ancrer, dans un second temps, la sécurité du sentiment de confiance. Il convient dès lors de s'interroger sur la traduction concrète de ces constats pour les associations.**

Marie-Stéphane MARADEIX soutient que **la relation entre bailleurs et associations doit dépasser une logique de contrôle normatif vers un suivi reposant sur la reconnaissance de l'expertise associative, trop souvent sous-estimée par les fondations. Donner aux associations**

les moyens de libérer leur potentiel suppose un compagnonnage valorisant l'autonomie, les mises en réseau et la répétition des interactions, génératrices de confiance. Elle invite également les associations à interroger leur propre rapport au pouvoir et à instaurer une relation horizontale avec les premiers concernés, en assumant résolument une part de risque et de vulnérabilité partagée.

Diane DUPRE LA TOUR rappelle **que l'expérience constitue le socle premier de la confiance et qu'il importe, pour en favoriser la diffusion, de nommer explicitement les actes qui la fondent. Selon Mark Hunyadi, l'usage du numérique tend à réduire la place des relations de confiance, ce qui renforce la nécessité d'une réflexion collective, en particulier dans un contexte de crise.** Elle met en garde contre une conception contemporaine de la volonté érigée en principe absolu, qui tend à considérer toute limite comme une entrave. Dans la pensée antique, ces limites représentaient au contraire le point d'ancrage nécessaire à toute construction durable. La clarification des attentes s'impose dès lors comme un préalable essentiel à l'édification d'une relation de confiance stable et structurante. Enfin, **la confiance ne saurait se réduire au seul cadre interpersonnel : elle implique de s'affranchir des logiques d'emprise afin de restaurer une authentique capacité d'agir sur le monde.**

La parole est donnée à l'assemblée.

Karyn MIKKELSEN-TILLET (Passerelles Numériques) s'enquiert des conséquences d'une éventuelle rupture de confiance, alors même que les financements reçus par sa structure reposent exclusivement sur ce principe.

Marie-Stéphane MARADEIX rapporte que la philanthropie de la confiance repose sur la réciprocité. Si les associations sont appelées à exprimer leurs fragilités pour favoriser l'accompagnement, les fondations doivent, en retour, assumer une transparence et une réactivité équivalentes, en exposant leurs propres contraintes.

Emmanuel DELESSERT argue que la confiance, lorsqu'elle s'ancre dans une certitude illusoire, devient source de fragilité plutôt que de protection. La trahison en altère profondément le sentiment, mais la réponse réside dans la capacité à réitérer l'acte de confiance, non nécessairement envers la même entité, mais en renouant avec d'autres relations et horizons. Faire confiance demeure ainsi un mouvement perpétuel, à réactiver continuellement malgré les blessures qu'il peut provoquer.

Diane DUPRE LA TOUR ajoute que le don, bien qu'il puisse renforcer la confiance, peut également instaurer un rapport de pouvoir. Aussi, il convient d'exprimer clairement toute attente ou limite, notamment en précisant le montant et la date d'encaissement d'un soutien financier. Une réaction disproportionnée révélerait alors une dimension affective, qui ne saurait relever de la responsabilité des associations.

Emmanuel DELESSERT observe que la confiance peut revêtir un caractère manipulateur lorsqu'elle se formule sous l'injonction « fais-moi confiance » ou « aie confiance ».

Marion CHAPULUT (CitizenCorps) évoque l'écueil structurel des préjugés et des stéréotypes, de plus en plus prégnants dans la société et dans le champ éducatif, qui fragilisent la confiance collective et appellent une réflexion approfondie.

Diane DUPRE LA TOUR distingue l'estime de soi, liée à la valeur que l'on se reconnaît dans la société, de la confiance en soi, qui renvoie à la capacité d'agir face à l'inconnu. Or il importe d'expérimenter la différence sans la percevoir comme une menace. À titre d'illustration, les initiatives scolaires telles que le message clair ou le banc de l'amitié favorisent la communication bienveillante et transforment la vulnérabilité en levier relationnel et collectif.

Alexandre PASTOR (Melting Pot) souligne la difficulté, pour une jeune association, de définir un cadre de confiance stable face à des partenaires aux attentes divergentes : liberté affichée des fondations d'un côté, exigences de résultats des pouvoirs publics de l'autre.

Marie-Stéphane MARADEIX constate la dérive du new public management et la marchandisation du secteur non lucratif, désormais soumis à des pratiques normées similaires à celles du secteur public. **La baisse structurelle des financements publics, mise en évidence par Viviane Tchernonog, souligne la nécessité d'un assouplissement des modes de soutien privés. Alors que 80 % des fondations demeurent centrées sur des financements annuels par projet, une**

harmonisation des pratiques et une évolution vers des soutiens plus durables et coordonnés apparaissent vivement souhaitables.

Olivier TRAN (Afuté et Biscornu) sollicite des leviers permettant de donner confiance, en particulier pour dépasser les biais cognitifs et préjugés associés au handicap, souvent perçu comme une incapacité.

Tasnime PEN POINT (Enquête), engagée dans l'éducation à la laïcité et aux faits religieux, aborde la dimension transcendante de la confiance, liée à sa racine étymologique (fides, « foi »), et s'interroge sur la manière dont cette perspective peut nourrir la confiance interpersonnelle et collective.

Emmanuel DELESSERT évoque l'exemple d'un élève lisant ouvertement le Coran lors d'un cours de philosophie consacré à la religion, interprétant ce geste non comme une provocation, mais comme une marque de reconnaissance réciproque. Il invite à distinguer les expressions identitaires des attitudes de défiance, soulignant que la confiance trouve son fondement dans la relation interpersonnelle. Selon lui, les démarches disruptives, incarnées et porteuses de joie s'avèrent plus propices à l'instauration d'un climat de confiance que les approches strictement institutionnelles ou normatives.

Marie-Stéphane MARADEIX mentionne la création du Fonds du 11 janvier, au lendemain des attentats de 2015, réunissant une dizaine de fondations sous l'impulsion de la Fondation Caritas. Né d'une relation de confiance nouée avec Jean-Marie Destrée et d'une volonté commune d'agir, ce projet s'est construit patiemment, illustrant la force d'une coopération fondée sur la confiance interpersonnelle.

Franck PRUVOST invite à prolonger ces échanges riches et stimulants de manière informelle à l'occasion de la pause.

Expériences de confiance

Temps d'échanges modérés par Olivier LENOIR

Participent au temps d'échanges :

- **Stephan LIPIANSKY**, directeur des études au sein du Think Tank Vers le Haut
- **Erica COGNE**, directrice générale de l'association Télémaque
- **Sébastien LAILHEUGUE**, directeur de l'association Proximité
- **Dylan AYISSI**, fondateur et directeur de l'association Une voie pour tous
- **Mona HITT**, directrice du Réseau Môm'artre



Olivier LENOIR explique que ce temps d'échanges vise à explorer des expériences concrètes de confiance vécues par des dirigeants associatifs, en particulier autour de la jeunesse, de la transmission et des coopérations. Il demande à Stephan LIPIANSKY des précisions **sur l'étude « Ce que nous devons à la jeunesse » menée par Vers le Haut et Télémaque, révélant notamment**

que 75 % des jeunes estiment que les enjeux environnementaux affectent leur capacité à se projeter dans l'avenir.

Stephan LIPIANSKY rappelle **que la confiance constitue un levier déterminant dans le parcours et les apprentissages des jeunes**. Dès la petite enfance, elle se construit à travers la relation affective à l'adulte et la perception de sa bienveillance et de sa fiabilité, indépendamment de son statut. Elle évolue ensuite vers la confiance en soi, qui détermine la manière dont les jeunes se représentent leurs capacités. **Le baromètre réalisé avec Télémaque montre que 8 jeunes sur 10 renoncent, par manque de confiance, à des opportunités formatrices — qu'il s'agisse d'une orientation, d'un projet culturel, sportif ou professionnel**. Enfin, la confiance en l'avenir conditionne la capacité à s'engager : **si les jeunes se montrent généralement plus optimistes que leurs aînés, ceux qui ne peuvent se projeter dans des expériences futures positives peinent davantage à s'investir dans leurs apprentissages et leurs projets**.

Olivier LENOIR s'enquiert du rôle des éducateurs à cet égard.

Stephan LIPIANSKY insiste sur la responsabilité de ces derniers dans la construction de la confiance, en particulier pour donner sa chance, susciter des expériences teintées d'émotions positives et valoriser les jeunes dès l'entrée dans la relation pédagogique. Ces expériences, souvent inégalement distribuées selon les dispositions initiales des enfants, doivent encourager la mise en action et l'estime de soi. Dès la petite enfance, la confiance doit résolument être entretenue par une posture d'attention, de bienveillance et d'encouragement face à l'échec.

Olivier LENOIR s'interroge sur les perspectives ouvertes par l'étude et sollicite des exemples d'expérimentations ou d'initiatives concrètes issues de ces travaux.

Stephan LIPIANSKY observe que la confiance s'inscrit à l'intersection des dimensions affective, cognitive et expérientielle. Des exemples concrets illustrent cette dynamique : dans un collège savoyard, la mise en place d'un potager pédagogique permet aux élèves de cultiver, vendre et réinvestir les bénéfices, favorisant ainsi la coopération, la valorisation et le sentiment d'utilité. Les dispositifs d'engagement, tels que le service civique ou le bénévolat, constituent également des vecteurs essentiels de développement personnel, la confiance en soi apparaissant comme la compétence la plus souvent évoquée par les jeunes dans les enquêtes portant sur les effets de leur engagement. Les Écoles de production, où les élèves fabriquent des pièces destinées à de véritables clients, offrent un terrain d'expérimentation supplémentaire. Ces initiatives permettent aux jeunes de mesurer l'impact concret de leur travail et de se sentir reconnus dans leurs compétences, au sein d'environnements éducatifs centrés sur leurs aspirations plutôt que sur les seuls objectifs des adultes.

Olivier LENOIR invite les associations présentes dans l'assemblée à partager leurs expériences concrètes de confiance.

Nathalie QUATREHOMME (Les Écoles de Production) appréhende la reconstruction de la confiance des jeunes au prisme d'une pédagogie fondée sur la reconnaissance concrète du travail accompli. Au sein des Écoles de production, l'évaluation ne repose pas sur des notes, mais sur la satisfaction du client à la remise du produit. Ce retour direct valorise les compétences acquises et renforce la confiance en soi des élèves, y compris ceux présentant des troubles de l'apprentissage. Cette approche se traduit par des taux d'insertion et de réussite diplômante supérieurs aux moyennes nationales.

Chaybia MAFTAHA (UM-Mentor) attire l'attention sur la singularité des jeunes Ultramarins, souvent éduqués dans la retenue et confrontés à la discrimination en métropole. Elle cite le cas d'une jeune femme sortie de l'isolement grâce à un climat de confiance instauré dans l'association, ainsi que celui d'une étudiante mahoraise fragilisée par un sentiment d'infériorité à son arrivée dans l'enseignement supérieur. Une interrogation subsiste sur les ressources, linguistiques et pédagogiques, susceptibles de restaurer la confiance de ces jeunes durablement conditionnés.

Olivier LENOIR invite Mona HITTI à expliciter le cheminement par lequel elle a su construire la confiance nécessaire pour prendre la direction du Réseau Môm'artre.

Mona HITTI estime **que la confiance constitue un enjeu central du rôle de dirigeant associatif**. Lors de la transmission de son association, son prédécesseur lui a témoigné sa confiance en se retirant pour lui laisser pleinement sa place. Cette démarche s'est exprimée par une présence bienveillante, non intrusive, sous forme d'un accompagnement discret et disponible. Cette posture

incarne une gouvernance équilibrée, encore rare dans le monde associatif, où la tentation du contrôle demeure fréquente.

Olivier LENOIR adresse la même question à Dylan AYISSI, qui a fondé l'association Une voie pour tous.

Dylan AYISSI fait état d'un parcours scolaire ponctué d'expériences inattendues : un stage à l'Assemblée nationale effectué à la suite d'une sanction disciplinaire ; puis une immersion dans une agence d'affaires publiques, dans le cadre d'une orientation non choisie en lycée professionnel. Ces circonstances fortuites lui ont révélé la méconnaissance persistante de la filière professionnelle par de nombreux acteurs. Constatant que ces difficultés relevaient d'un véritable enjeu de politique publique, il a transformé une colère initiale en moteur d'action collective, afin de concevoir des solutions concrètes. La confiance accordée par plusieurs partenaires, tant sur le plan financier que sur celui des compétences, a constitué un levier déterminant dans la structuration et la pérennisation d'un projet associatif né d'une simple idée et d'une volonté d'agir.

Olivier LENOIR s'intéresse aux modalités concrètes de transmission et de préservation de la confiance au sein des équipes associatives.

Mona HITTI rapporte que les premières années ont été marquées par d'importantes difficultés, surmontées grâce à une transparence mesurée, permettant de maintenir la confiance sans alourdir la charge émotionnelle des équipes. Il importe, pour les dirigeants, d'assumer la responsabilité des contraintes structurelles sans les transférer aux acteurs de terrain, tout en leur accordant une réelle autonomie. **La confiance se construit par la preuve et l'exemple, à travers la continuité du travail collectif et les résultats obtenus. Le recentrage du plan stratégique du Réseau Môm'artre sur la consolidation du collectif traduit cette conviction.**

Dylan AYISSI estime essentiel **de préserver la confiance dans ce qui nourrit la colère fondatrice d'un projet associatif. Cette énergie initiale, moteur d'engagement et de transformation, s'accompagne d'une émulation collective précieuse.** Aussi, il convient de maintenir cette dynamique au sein des équipes, animées par la même volonté de changement. Concernant les jeunes accompagnés, la confiance en l'avenir ne se décrète pas, mais se construit dans la lucidité et la participation. Rendre les jeunes acteurs de la réflexion et du mouvement collectif constitue, selon lui, la meilleure manière de leur redonner prise sur le réel : même si les progrès ne sont pas immédiats, leur engagement contribue à la transformation commune.

Mona HITTI s'interroge sur la place de la colère dans la durée de l'engagement associatif. Malgré ce moteur initial puissant, les associations tendent à se modérer, notamment sous l'effet de la dépendance aux financements publics qui freine parfois l'expression militante. **Elle remet ainsi en question la possibilité de maintenir vivante cette flamme originelle sans sombrer dans la neutralisation du discours : la colère peut-elle demeurer une force structurante sur le long terme ou appartient-elle à la phase fondatrice ?**

Dylan AYISSI analyse la colère comme un ressort indissociable du pragmatisme qui sous-tend l'action. Il évoque son propre parcours marqué par une orientation subie dans une filière non choisie, vécue comme un déclassement, révélant à la fois un mépris social et une méconnaissance des réalités vécues par certains jeunes. Selon lui, cette colère ne doit pas se muer en opposition ou en ressentiment, mais demeurer un moteur lucide et durable au service du changement collectif.

Olivier LENOIR questionne la portée institutionnelle de cette colère, cherchant à comprendre dans quelle mesure elle a favorisé l'ouverture d'un dialogue constructif avec les pouvoirs publics.

Dylan AYISSI encourage à penser la transformation sociale avec la même rigueur technique que celle appliquée dans d'autres domaines de l'action publique, à la « virgule près ». L'association Une voie pour tous s'attache ainsi à formuler des propositions précises, telles que l'ouverture des droits au compte personnel de formation (CPF) pour les élèves de lycées professionnels, ou la création d'une bourse spécifique destinée à financer le passage du permis de conduire. Ces initiatives, bien que ciblées, participent selon lui à une transformation plus large et progressive des politiques publiques.

Olivier LENOIR établit un parallèle avec le Collectif Mentorat — alliance d'associations engagées dans la promotion du mentorat —, rappelant que les associations jouent souvent un rôle d'avant-garde dans l'expérimentation et l'émergence de solutions inspirant les politiques publiques. À ce titre, Ericka

COGNE et Sébastien LAILHEUGUE sont invités à s'exprimer sur le rôle fondateur de la confiance dans cette dynamique collective.

Ericka COGNE revient sur la création du Collectif Mentorat, issue d'une réunion fondatrice organisée au ministère de l'Éducation nationale sous l'impulsion de Gabriel Attal, alors secrétaire d'État à la Jeunesse. Cette rencontre, à la fois longue et dense, a permis d'élaborer un plan d'action structurant qui, depuis 2019, constitue la colonne vertébrale des initiatives du Collectif. Malgré des divergences initiales entre les acteurs, la volonté partagée d'engager un véritable changement de paradigme a permis de dépasser les différences et de poser les bases d'une coopération solide. La tenue rapide d'une première réunion de suivi, un mois plus tard, a ancré cette dynamique dans la durée, illustrant la capacité du collectif à transformer une ambition commune en action concertée fondée sur la confiance.

Sébastien LAILHEUGUE explique que la pérennité du Collectif Mentorat trouve son origine dans le contexte du confinement, qui a contraint des structures jusque-là isolées à coopérer étroitement. Avant la crise sanitaire, le mentorat demeurait marginal et chaque organisation défendait sa propre légitimité. Face à l'urgence sociale, les associations ont uni leurs efforts pour créer le dispositif Mentorat d'urgence, mutualisant outils, ressources et équipes afin de soutenir les jeunes en difficulté. À l'issue du confinement, cette coopération s'est prolongée autour d'une cause désormais commune, donnant naissance à une véritable politique publique avec le plan « 1 jeune, 1 mentor », reconduit sur plusieurs années. L'enjeu actuel réside dans la préservation de la confiance institutionnelle acquise et dans la consolidation du Collectif comme acteur de référence du mentorat en France.

Ericka COGNE reconnaît que le plan « 1 jeune, 1 mentor » s'est initialement inscrit dans une logique d'opportunité politique, né en fin de premier mandat présidentiel dans un contexte de forte attente autour des politiques de jeunesse. Le Collectif regroupe désormais plus de soixante-dix associations et accompagne près de 160 000 binômes de mentorat, contre 30 000 à l'origine. Le défi consiste désormais à dépasser l'étiquette « macroniste » tout en préservant le lien institutionnel et la continuité de l'action publique. Cette légitimité repose sur une évaluation rigoureuse des effets du mentorat dès l'origine. **Inspirée du concept de collective impact développé par la Stanford Social Innovation Review, la démarche traduit un double changement de paradigme : instaurer le mentorat comme langage commun entre acteurs associatifs et institutionnels, et l'ériger en incarnation concrète de la valeur républicaine de fraternité. Dans cette perspective, les organisations sont vivement encouragées à identifier les causes qui les unissent afin de construire des dynamiques collectives de transformation fondées sur la coopération et la confiance.**

Olivier LENOIR signale un paradoxe : **alors que les Français accordent davantage leur confiance aux associations qu'aux institutions, ces dernières bénéficient d'une présomption de légitimité, tandis que les premières doivent continuellement démontrer leur crédibilité et leur fiabilité. Il sollicite, dans ce contexte, des pistes pour renforcer la coopération et agir plus efficacement ensemble face aux défis actuels.**

Stephan LIPIANSKY propose **de relier la question de la confiance à celle, souvent négligée, de la responsabilité.** Selon lui, cette exigence explique en partie la réticence contemporaine à accorder ou à assumer la confiance, dans une société où la prise de responsabilité tend à susciter la crainte. Durant la crise du Covid, la confiance s'est incarnée précisément chez ceux qui ont pris la responsabilité de ne pas abandonner les jeunes.

Ericka COGNE rebondit en évoquant **une étude du CNETO révélant que l'autocensure se manifeste à trois niveaux : celui du jeune, des parents et des enseignants. Il convient dès lors d'aborder la confiance sous un angle systémique, en agissant simultanément sur ces trois dimensions au sein des territoires.**

Sébastien LAILHEUGUE revient sur la question de la responsabilité, considérée comme indissociable de la confiance et de l'impact collectif. La réussite du Collectif Mentorat tient à la conscience partagée d'une responsabilité commune envers les jeunes accompagnés : garantir la qualité du mentorat, atteindre les publics ciblés et maintenir un niveau d'impact mesurable. **Cette démarche repose sur un équilibre délicat entre exigence et coopération, consistant à assumer collectivement la responsabilité des résultats sans tomber dans une logique de contrôle.**

Mona HITTI met en avant le rôle central des parents dans les dispositifs éducatifs, notamment à travers les programmes de préparation à l'entrée à l'école maternelle proposés à partir de deux ans et demi. Organisés au sein même des établissements scolaires, ces ateliers visent à instaurer une relation de confiance entre les familles et l'institution, tout en valorisant la fonction parentale. L'enjeu consiste à reconnaître et à légitimer des parents parfois fragilisés par des expériences institutionnelles difficiles, afin de favoriser, dès le plus jeune âge, un climat de confiance propice au développement de l'enfant.

La parole est donnée à l'assemblée.

Nathalie CASSO-VISCARINI (Ensemble pour la petite enfance) établit un lien entre la confiance et le temps, soulignant que l'égalité des chances se construit dès la période prénatale. À cet égard, les travaux de Boris Cyrulnik et de l'économiste James Heckman montrent que les premières années de vie représentent un levier majeur de prévention et d'investissement social. Elle plaide pour un renforcement de la coopération entre acteurs de la prévention précoce au sein de la Fondation Bellon, par le partage d'expériences, le croisement d'initiatives et le transfert de compétences, afin de consolider une chaîne de soutien autour de la parentalité.

Alexandre PASTOR (Melting Pot) interroge les intervenants sur la relation de confiance entre grandes associations nationales et structures de proximité, souvent perçues comme de simples prestataires. Il souligne la difficulté à instaurer une coopération équilibrée entre organisations d'échelles différentes, notamment lorsqu'elles interviennent auprès des mêmes publics.

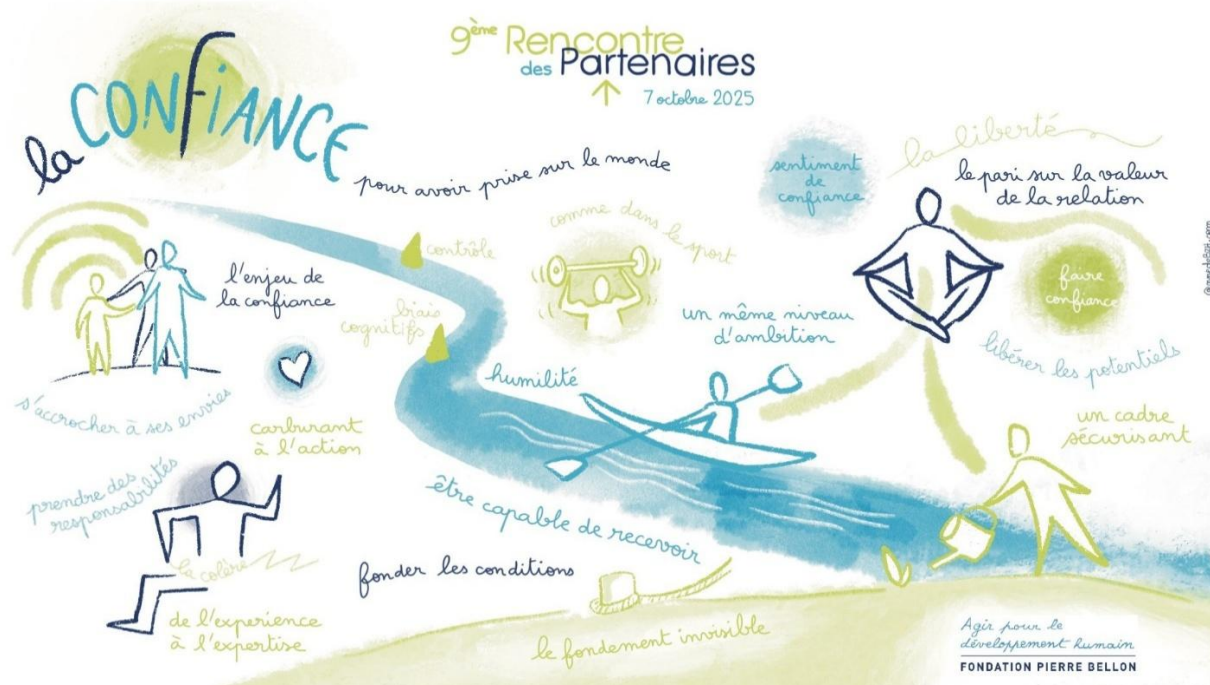
Béatrice BAYO (Fédération nationale des Écoles des parents et des éducateurs) met en garde contre la standardisation excessive des politiques publiques à travers les « programmes », qu'elle juge inadaptés à la complexité des parcours de vie. Elle préconise un accompagnement fondé sur la confiance et la valorisation des compétences parentales et mentionne la création du Collectif Parentalité, visant à renforcer le poids des acteurs associatifs face aux pouvoirs publics.

François-Xavier HUARD (Evocae) relate les difficultés rencontrées par une petite association régionale pour instaurer une relation de confiance avec les pouvoirs publics. Il déplore des échanges empreints de mépris — absences de réponse, reports, rendez-vous annulés — et s'enquiert des moyens permettant de préserver la motivation malgré ces entraves.

Sébastien LAILHEUGUE souligne la primauté de l'ancrage local dans la construction de la confiance et de l'efficacité collective. Proximité, avant d'acquérir une dimension nationale, s'est d'abord développée sur le terrain, en s'attachant à coopérer avec les acteurs déjà présents et à adapter ses actions aux réalités locales. De même, les associations fondatrices du Collectif Mentorat ont choisi d'ouvrir rapidement la gouvernance à des structures locales. Le Collectif réunit aujourd'hui des organisations de tailles variées, mutualisant outils et instances pour garantir une représentation équilibrée et une coordination efficace des actions menées sur les territoires.

Ericka COGNE illustre cette dynamique par le Mouvement Télémaque, un modèle de franchise sociale visant à former et financer des associations locales pour déployer le mentorat sur de nouveaux territoires. Ce dispositif permet de renforcer les structures locales déjà ancrées dans les collèges, tout en leur apportant un appui financier et méthodologique, répondant ainsi au déséquilibre entre grandes et petites associations. Malgré les résistances institutionnelles initiales, la persévérance et la conviction ont permis de bâtir progressivement des relations de confiance avec les acteurs publics.

Olivier LENOIR conclut en adressant ses vifs remerciements aux intervenants pour la richesse de leurs témoignages et la profondeur de leurs réflexions sur la notion de confiance.



La Fondation Pierre Bellon remercie chaleureusement l'ensemble des intervenants, des animateurs et des prestataires de la journée.

Compte rendu rédigé par la société Ubiquis, dessins d'Anne Guérin et photos prises par Frédéric Berthet, vidéos réalisées par Aurélie Gurdal (Les Ondes d'Eau).



Compte-rendu

Atelier expérientiel de l'après-midi

« Osons la confiance ! »

Atelier expérimentiel de l'après-midi animé par 4 facilitateurs d'Osons+ : Chloé Weimer, Laure-Hélène Landreau, Olivier Lenoir et Simon Leurent

Avec la complicité pour la chorale de l'équipe de l'association Les Concerts de Poche : Benjamin Molleron, Benjamin Vinit et Antoine au piano

Préambule

Ce résumé s'appuie sur **les partages réalisés lors des tours de cercles en fin de journée** ainsi que sur **22 réponses au questionnaire** adressé aux participants par la Fondation Pierre Bellon dans les jours qui ont suivi l'événement.

Elle vise à restituer, dans leur richesse et leur diversité, **les ressentis, les apprentissages et les échos personnels** que cette journée a fait émerger.

Plutôt qu'une analyse académique, elle propose une **synthèse sensible et vivante** de ce qui s'est vécu collectivement.



1. Une expérience collective de la confiance

L'après-midi a été construite comme une **progression expérientielle**, permettant d'aborder la confiance non pas par le concept, mais **par l'expérience directe** en mobilisant le corps, l'écoute et la relation :

1. Un temps de chorale avec *Concert de Poche* pour explorer la confiance à travers le corps et la voix.
2. Un temps d'introspection en sous-groupes, guidé par trois questions autour de la confiance (*voir support en annexe*)
3. Une marche dialoguée à trois, pour s'écouter, raisonner et partager en mouvement (*voir consignes de l'outil en annexes*).
4. Un tour de clôture en petits groupes pour nommer les apprentissages et les apports de la journée.

Ce dispositif a offert un **cadre de sécurité et de bienveillance** qui a permis à chacun de **lâcher prise** et de se sentir libre de s'exprimer. L'expérience du chant collectif et de la marche a ouvert un espace inhabituel, sensible et corporel, où la confiance a pu se ressentir, se tisser, s'expérimenter.

« Expérience de la chorale incroyable. J'ai adoré nous entendre chanter à l'unisson. »

« La marche dialoguée : des échanges authentiques ++++ »

« Aujourd'hui j'étais dans un vrai cocon. Ce n'est pas souvent que l'on ressent ça après une journée avec une Fondation qui vous finance. »

« Une parenthèse enchantée dans ma rentrée interminable »

« Cette journée a abordé la confiance mais l'a surtout incarnée. J'ai vécu un vrai moment de sororité pendant la marche dialoguée. »



2. Une journée vécue comme une respiration et un ressourcement

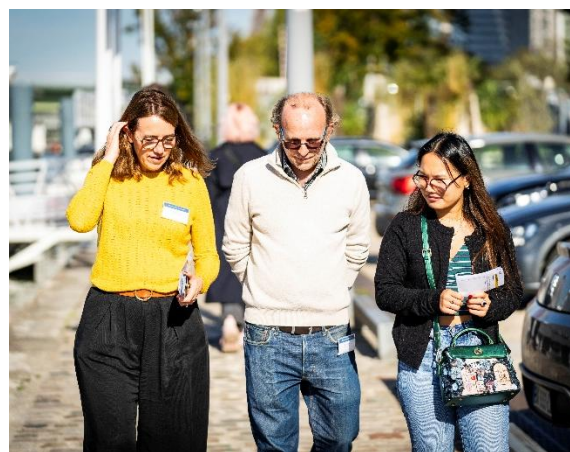
Beaucoup ont évoqué la sensation d'avoir vécu **une pause précieuse dans le flux du quotidien** : un moment pour se poser, réfléchir autrement, et retrouver de l'énergie. Les mots qui reviennent le plus souvent sont : *bulle d'air, respiration, pause, parenthèse, sérénité, reconnexion*.

- « Une parenthèse enchantée dans ma rentrée interminable »
- « On donne beaucoup, ça fait du bien de recevoir »
- « Sortir la tête du guidon et prendre du recul »
- « J'étais stressé en arrivant, je repars apaisé »
- « C'était génial de marcher. Moment parenthèse. Je repars sereine. »
- « Posée et heureuse. Belle parenthèse pour sortir la tête du guidon et prendre du recul. Je repars avec de nouveaux contacts. »
- « Très heureux. Plus les années passent, plus c'est agréable. Un jour de respiration, loin des injonctions du quotidien. »
- « Je me sens vraiment ressourcé. J'étais arrivé stressé et je repars apaisé. »
- « C'était un bol d'air dans le quotidien, se poser, rencontrer, partager, échanger, avec d'autres acteurs engagés. »

Au-delà du ressourcement individuel, cette journée a aussi renforcé un **sentiment d'appartenance** à un collectif. Beaucoup ont exprimé la joie de se retrouver, de se sentir partie prenante d'un réseau vivant, soutenant, inspirant.

- « Je ressens la force du collectif »
- « Un esprit particulier, une vraie sensation du collectif de la philanthropie »
- « Cela participe à notre envie d'aller plus loin ensemble »
- « 2 sentiments en repartant : un sentiment d'appartenance qui se renforce d'années après années. Je ressens de la joie et de l'accomplissement. »
- « Je suis admirative de vos associations, de vos combats, de votre énergie. Je me sens riche de l'intérieur. »
- « Je ressors apaisé de cette journée, avec le sentiment qu'on partage beaucoup de choses, qu'on a beaucoup de choses en commun. »

Cette dimension collective a été perçue comme essentielle : la confiance n'y a pas été seulement pensée, mais **incarnée**, vécue dans la qualité des relations, la simplicité et la sincérité des échanges.



3. La confiance : un sujet central, vivant et multiple

L'atelier a permis à beaucoup de **mettre des mots sur une notion souvent implicite**.

Les échanges ont mis en lumière la richesse et la complexité de la confiance :

Les participants soulignent :

- La **dualité entre “avoir confiance” et “faire confiance”**, souvent redécouverte.
- La confiance comme **“muscle”** : elle se travaille, fluctue, nécessite des temps de repos et des conditions favorables.
- Son **ancrage relationnel et non moral** : elle se construit dans la responsabilité partagée, la clarté du cadre, la reconnaissance mutuelle.
- Le **lien fort avec la vulnérabilité** : *“Nous sommes tous là avec nos vulnérabilités, moteur de l'action.”*
- L'idée que la confiance peut se **perdre et se regagner**, qu'elle est une **dynamique vivante**.

« La confiance n'est pas un état, c'est un chemin »

« L'inverse de la confiance, ce n'est pas la défiance, c'est l'inaction »

« Quelque chose m'a troublé, je retiens le fait qu'on peut perdre et retrouver la confiance, que ça va, ça vient. »

« Je retiens surtout la différence entre la confiance et faire confiance. »

« Je retiens que la confiance est comme un muscle : qui fluctue, qui peut se travailler. »

« Prise de conscience que je démarre cette année avec beaucoup de confiance avec les personnes qui m'entourent. »

Ces réflexions ont conduit à une compréhension plus nuancée : la confiance n'est pas donnée une fois pour toutes, elle **se construit dans la relation**, elle **évolue avec le temps et les contextes**, et demande parfois d'**accepter les incertitudes**. Certains ont aussi pointé la **tension entre la confiance interpersonnelle et la confiance dans l'avenir** : un paradoxe vécu avec lucidité.

« J'ai de plus en plus confiance dans les gens, mais de moins en moins dans l'avenir »

« Je retiens que la confiance c'est aussi accepter et travailler avec les échecs et les loupés. »

« La confiance, si on se l'applique, on peut construire des choses durables. »



4. Des apprentissages concrets et transférables

L'expérience a suscité de nombreuses envies de **transposer** ou **prolonger** les apprentissages dans les pratiques professionnelles et collectives. Les participants citent en particulier :

- Le souhait d'utiliser **la marche dialoguée** dans leurs propres réunions, ateliers ou accompagnements, comme format propice à l'écoute et à la sincérité.
- L'envie d'**instaurer davantage de confiance dans leurs équipes** : par la transparence, la clarté du cadre, la reconnaissance et l'autonomie.
- Le besoin de **cultiver la confiance en soi et en l'autre** dans un monde incertain.

« Je vais tester la marche dialoguée dans mes programmes »

« Laisser davantage l'équipe tester de nouvelles choses »

« Faire plus confiance »

« Communiquer plus clairement sur mes attentes »

« Je vais tester la technique de marche dialoguée dans mon programme pédagogique. »

« J'ai envie de recontacter des gens, échanger des bonnes pratiques... »

« Poser un cadre clair, transparent, sécurisant avec les parties prenantes pour ne pas tomber dans le manque de confiance. »

« Parler confiance avec mes équipes, regarder comment aborder le sujet avec eux. Réutiliser le format de la marche dialoguée. »

« Faire plus confiance ! »

5. Une expérience à la fois douce et lucide

L'atelier a été vécu comme un moment **émotionnellement fort**, à la fois doux et exigeant. Les participants en parlent avec des mots de gratitude, de joie et d'apaisement, mais aussi de questionnement et de profondeur.

Les retours montrent cet **engagement émotionnel et intellectuel** :

« Cette journée m'a permis de prendre une vraie pause, pas de mails, pas de réunion, pas de production. »

« Je me sens enrichie. Re-énergisée par les autres. Agréable de se sentir vraiment en collectif. »

Ces intentions témoignent d'une dynamique d'apprentissage en mouvement : la confiance, vécue dans l'atelier, se prolonge par l'envie de **faire autrement** dans les contextes professionnels et associatifs.

« Je repars zen, serein, avec la prise de conscience que la confiance est un chemin »

« Je repars avec plus de questions que de réponses, et c'est sain »

« Cette journée a incarné la confiance autant qu'elle l'a abordée »

Entre **joie partagée** et **réflexion intérieure**, cette expérience a permis de renouer avec une confiance active : celle qui se nourrit du lien, du courage d'être soi et de l'ouverture à l'autre.

En conclusion

L'atelier *Osons la confiance !* a constitué bien plus qu'un moment convivial d'inter connaissance : il a offert aux partenaires une **expérience incarnée et collective de la confiance**, vécue à travers le corps, la parole et la relation.

Les participants en ressortent **reliés, inspirés, lucides**, avec le sentiment d'avoir vécu un temps **hors du temps**, fait de respiration, de profondeur et d'humanité. La confiance y a pris corps comme une **compétence vivante**, qui se cultive dans la qualité du cadre, la clarté des relations, et la place accordée à la vulnérabilité.

*« Cette journée m'a donné envie de prendre soin des relations, quelles qu'elles soient. »
« La confiance émerge dans l'authenticité et l'intelligence collective. Ça me donne de l'espoir pour l'avenir. »*



ANNEXES

Voici deux outils expérimentés lors de l'après-midi :

Support guidant d'introspection

A propos du passé :

- Partagez une expérience qui a fait grandir la confiance (en vous, dans les autres, dans la société) et/ou Partagez une expérience où la confiance a été mise à l'épreuve.
- Qu'avez-vous appris ?

A propos du présent :

Quel est l'enjeu le plus important que vous traversez actuellement en lien avec la confiance ?

A propos du futur :

Selon vous, que devez-vous développer (en vous et autour de vous) pour faire grandir la confiance dans votre écosystème ?

Consignes de la marche dialoguée

1. Constituer un trinôme (si possible avec des personnes que vous connaissez moins).
2. Aller vous promener ou trouver un endroit confortable pour votre trinôme à l'extérieur.
3. Suite à votre réflexion individuelle, partager chacun votre tour les réponses aux questions du canevas (questions guidantes) à propos de la confiance. Vous êtes libres de partager ce que vous souhaitez, dans le degré de détail que vous souhaitez. Méthode et timing : Pendant 7min, la 1ère personne s'exprime, les 2 autres écoutent. Ne pas combler les silences, ils sont accueillis. Eviter toutes remarques, réactions, questions. A la fin du temps de parole de la personne qui s'exprime, les 2 écoutants peuvent partager pendant 1 minute chacun, ce qu'ils ont ressenti en écoutant, ce que cela a généré chez eux (émotions, idées, résonance sensible). Puis les rôles sont inversés pendant encore 2 rounds
4. Quand les 3 personnes se sont exprimées et ont reçu des feedbacks, vous pouvez retourner dans la salle pour vous rasseoir dans votre sous-groupe

Synthèse des ateliers rédigée par Osons+