RESSOURCES
ANALYSE CONSEIL INTERVENTION

Commission externe d'évaluation des politiques publiques

Evaluation des politiques en faveur des jeunes en rupture de formation

La prise en charge des « jeunes en rupture » : un état des lieux

Mars 2011

RESSOURCES 25 RUE MERLE D'AUBIGNÉ 1207 GENÈVE
T / F 022 700 52 94
E RESSOURCES@BLUEWIN.CH DOMINIQUE FELDER SOCIOLOGUE

Table des matières

I. INTRODUCTION 3

II. LES « JEUNES EN RUPTURE » 5

1. Qu'est-ce qu'un « jeune en rupture » ? 5
2. Les causes de la rupture 6
3. Combien y a-t-il de jeunes en rupture à Genève ? 8

III. L'ACTION INSTITUTIONNELLE 11

1. La complexité du champ 11
2. Qui fait quoi ? 13
3. Les dispositifs communaux 19
4. Critères d'évaluation et résultats 22
5. La collaboration interinstitutionnelle 24

IV. L'EXPERIENCE D'EQIP 29

1. La base de données 29
2. Le dispositif 30
3. Apports et plus-value 31
4. Difficultés et moins-value 32
5. Aspects a développer et souhaits de changement 33

V. CONCLUSION : LIGNES FORCES, TENSIONS ET POTENTIELS 34

1. Effets systémiques des politiques institutionnelles 34
2. Les expériences significatives et leurs enseignements 38
3. Un modèle 41
4. Plus souple, plus léger, plus réactif : vers une pratique de réseau 43

VI. ANNEXES 47

1. Liste des personnes interrogées 47
2. Grille d'entretien 48
3. Références des tableaux de données 49

I. Introduction

Le mandat

La Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil a mandaté la CEPP pour évaluer la politique publique à l'égard des jeunes en rupture de formation. Sur la base d'un appel d'offres, la CEPP a choisi de confier une partie de l'analyse à une mandataire externe.

Le contrat signé le 8 décembre 2010 stipule :

> *Le mandat a pour objectif de porter un regard critique sur la prise en charge des jeunes en rupture de formation, telle qu'elle est pratiquée par les organisations cantonales et communales, parties prenantes du dispositif EQIP. La mandataire s'intéressera en particulier aux prestations fournies, aux critères de succès ou d'échec de la prise en charge, les modalités de coordination et de collaboration des institutions et des professionnels (dans et en dehors d'EQIP), ainsi qu'aux effets d'apprentissage. Elle porte également un regard prospectif sur la politique publique en cause.*
>
> *Du point de vue méthodologique, la mandataire s'appuie sur des entretiens approfondis avec des cadres intermédiaires participant à la table des délégués du dispositif EQIP. Les travaux sont réalisés en coordination avec la CEPP qui prend en charge les entretiens avec les hauts fonctionnaires ou responsables d'institutions.*

Les entretiens

Les entretiens se sont déroulés entre le 9 décembre 2010 et le 18 janvier 2011 ; seize personnes ont été entendues. Sur la base d'une liste de thématiques fournies par la CEPP, les entretiens ont été menés selon la technique de l'entretien approfondi et ont duré en moyenne une heure et demie. Pendant la rédaction du rapport, dans le courant du mois de février, une demi-douzaine de courts entretiens complémentaires (la plupart du temps téléphoniques) et des échanges de courriels ont permis de vérifier ou de compléter certaines informations. La liste des personnes entendues ainsi que la grille d'entretien se trouvent en annexe.

Les fonctionnaires et employés participant aux entretiens ont été déliés du secret de fonction par le Conseil d'Etat. Toutes les personnes contactées ont fait preuve d'ouverture et d'un réel esprit de collaboration. Ce rapport doit beaucoup à chacune d'entre elles ; qu'elles en soient ici remerciées.

Le rapport

Le présent rapport est divisé en deux parties d'inégale longueur.

La première partie est essentiellement descriptive ; elle vise à rendre au mieux la grande quantité d'informations pertinentes transmises par les personnes entendues. Cette première partie compte trois chapitres. Intitulé « *Les jeunes en rupture* », le premier traite des définitions, des problématiques et des estimations chiffrées concernant la population concernée. Intitulé *« L'action institutionnelle »*, le second est divisé en cinq points : un survol du champ traité et de sa complexité ; une description de l'action des différents dispositifs publics ; une mise en évidence de la particularité des dispositifs communaux ; une présentation des critères d'évaluation utilisés et des résultats obtenus par les différents dispositifs ; enfin, une description

de la collaboration interinstitutionnelle, avec ses points forts et ses points faibles. Le chapitre intitulé *« L'expérience d'EQIP »* passe en revue les différentes facettes de l'expérience telle que l'évaluent ses principaux acteurs : la base de données ; l'organisation du dispositif ; les apports et la plus-value d'EQIP ; les difficultés rencontrées et la moins-value éventuelle ; les aspects à développer et les souhaits de changement.

La deuxième partie du rapport est de nature plus analytique et reflète le point de vue de la mandataire. Cette deuxième partie est constituée du seul chapitre conclusif, intitulé *« Lignes de forces, tensions et potentiels »*. Ce chapitre est divisé en quatre points. Le premier analyse les effets systémiques des politiques institutionnelles ; le deuxième présente les expériences significatives et leurs enseignements ; le troisième dessine un modèle émergeant des lignes de force existantes puis recense les questions laissées ouvertes ; pour terminer, le dernier point présente les enjeux d'une pratique de réseau renouvelée.

Pour éviter d'alourdir la lecture, le présent rapport est rédigé dans le respect de la règle grammaticale classique de prévalence du masculin. Ce choix n'implique aucun parti-pris de nature idéologique.

II. Les « jeunes en rupture »

1. QU'EST-CE QU'UN « JEUNE EN RUPTURE » ?

La dénomination et la mise en place d'une politique publique à l'égard des « jeunes en rupture » résulte d'une volonté politique exprimée par la conseillère fédérale Doris Leuthard et définie par l'OFFT (Office fédéral de la formation et du travail) :

> *L'intégration professionnelle et sociale des jeunes est une mission prioritaire de la politique sociale. Une formation postobligatoire contribuant fortement à une bonne intégration dans la société,* [il faut donner] *au plus grand nombre possible de jeunes la chance d'effectuer une formation professionnelle initiale. L'objectif à long terme (...) est d'augmenter le taux de réussite des jeunes au degré secondaire II de 90% à 95% d'ici à 2015.*[1]

A Genève, le conseiller d'Etat Charles Beer va dans le même sens que Madame Leuthard. Partant d'un constat objectif,

> *Depuis 2005, les pouvoirs publics se trouvent confrontés de façon accrue à la problématique des jeunes gens en rupture sociale, scolaire et professionnelle. Entre 1999 et 2005, les pourcentages de personnes de moins de 25 ans au bénéfice de l'aide sociale et du chômage ont progressé respectivement de 110% et de 84%.* [2]

le Département de l'instruction publique fixe les mêmes objectifs que l'OFFT :

> *Amener, d'ici 2015, 95% des jeunes d'une même cohorte à une certification reconnue (objectif de la CDIP) et, par conséquent, réduire le nombre de jeunes qui "sortent du système".*[3]

La catégorie « Jeunes en rupture » regroupe donc toutes les personnes qui présentent l'ensemble des caractéristiques suivantes :

- ayant dépassé l'âge légal de la scolarité obligatoire (15 ans révolus) ;
- n'ayant pas plus de 25 ans ;
- n'étant plus scolarisés ;
- n'étant pas en formation professionnelle (apprentissage ou formation initiale)
- étant sans emploi.

Avant toute chose, les « Jeunes en rupture » (JRup) sont donc une catégorie statistique définie par défaut. Il importe toutefois d'examiner de plus près quelles réalités concrètes et différenciées recouvre ce concept général ; l'efficacité des mesures prises dépend en effet d'une appréhension correcte des problèmes auxquels ces jeunes sont confrontés.

---

[1] http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/01204/index.html?lang=fr

[2] http://www.geneve.ch/dip/priorites/2/reinsertion_rupture_formation.asp

[3] http://www.geneve.ch/DIP/priorites/2/gestion_suivi_individualise.asp

2. LES CAUSES DE LA RUPTURE

Quotidiennement et directement confrontés aux problèmes rencontrés par les JRup, la plupart de nos interlocuteurs tombent d'accord sur un constat, exprimé on ne peut plus clairement par l'un d'entre eux : *« la rupture de formation est toujours une résultante »*. [4]

Les problématiques

Les professionnels entendus énumèrent plusieurs problématiques susceptibles d'engendrer une rupture dans le processus de formation.

- Problèmes relationnels au sein de la famille
  - Absence de formation du couple parental
  - Violence au sein du couple parental
  - Maltraitance ou négligence des parents à l'égard de leurs enfants
  - Absence d'un des parents, voire des deux
  - Divorce conflictuel avec problèmes de garde
  - Problèmes relationnels sérieux entre parent(s) et enfant(s)

- Problèmes liés à la santé
  - Maladie grave ou chronique d'un parent (notamment cancer)
  - Maladie ou troubles psychiques d'un parent
  - Décès ou suicide d'un membre du noyau familial
  - Toxicomanie d'un parent (notamment alcoolisme)
  - Maladie psychique du jeune (notamment dépression)
  - Toxicomanie du jeune (notamment cannabis)

- Problèmes liés à la précarité matérielle et sociale
  - Chômage de longue durée des parents
  - Famille à l'assistance publique
  - Famille et/ou jeune endettés
  - Problèmes de logement familial (trop petit, provisoire, inadapté)
  - Jeune à la rue suite à l'expulsion du foyer familial
  - Prostitution du jeune ou d'un des parents

- Problèmes liés à la délinquance
  - Parent(s) délinquant(s), emprisonné(s)
  - Jeune délinquant (vol, déprédations, violences, agressions sexuelles)

- Problèmes liés à la migration
  - Immigration illégale des parents, travail au noir
  - Requérants d'asile
  - Maîtrise insuffisante de la langue française

[4] Il ne faut pas exclure le fait que certains jeunes sans problèmes majeurs décident en toute autonomie de ne pas poursuivre de formation à l'issue de leur scolarité obligatoire et de ne pas s'intégrer immédiatement au marché du travail. De toute évidence, ce ne sont pas les plus nombreux ; et s'ils décident à un moment donné de « raccrocher » à une formation, ils sont selon toute vraisemblance susceptibles de le faire sans aide particulière.

- Maîtrise insuffisante des codes institutionnels et sociaux
- Traumatisme lié à la guerre ou aux conditions d'émigration
- Analphabétisme consécutif à une scolarisation interrompue dans le pays d'origine
- Conflits de normes culturelles

- Difficultés scolaires

  Les difficultés d'acquisition des connaissances et les problèmes de comportement durant la scolarité obligatoire résultent elles aussi très souvent d'un ou de plusieurs facteurs énumérés aux points précédents. Les mauvaises performances et l'échec scolaires répétés engendrent chez le jeune un dégoût ou un rejet du cadre scolaire qui influe souvent négativement sur la suite du parcours de formation.

La plupart du temps, plusieurs de ces problématiques s'additionnent et se conjuguent. Avant de pouvoir envisager une insertion professionnelle et sociale, il s'agit donc pour les professionnels d'aider le jeune à résoudre les problèmes qui constituent la toile de fond de la rupture.

Pour ne pas noircir inconsidérément le tableau, on ajoutera une remarque souvent entendue au cours des entretiens. La période de la vie entre 15 et 25 ans est celle où les choses peuvent changer très rapidement, dans un sens comme dans l'autre : *« c'est l'âge des grandes ruptures, mais c'est aussi l'âge des déclics »*.

Les préalables à la formation et à l'insertion professionnelles

Pour que le travail d'orientation, de formation et d'insertion professionnelle puisse porter ses fruits, les professionnels doivent en priorité aider le jeune à remplir deux conditions incontournables :

- un minimum de stabilité...
  - matérielle : logement, soins, nourriture et ressources financières minimales garantis ;
  - relationnelle : capacité à nouer une relation durable avec un adulte, confiance réciproque ;
  - identitaire : récupération de l'estime de soi, capacité à se projeter dans l'avenir ;
  - sociale : capacité à se lever le matin, à respecter un cadre, des horaires, des règles, propreté, respect d'autrui, comportement adapté.

- la maîtrise des bases élémentaires de l'apprentissage scolaire : les quatre opérations, la lecture, l'écriture.

3. COMBIEN Y A-T-IL DE JEUNES EN RUPTURE A GENÈVE ?

La question n'est pas anodine : c'est entre autres parce que personne n'était en mesure d'y répondre de manière fondée que le dispositif EQIP a été créé. Une année après sa mise en oeuvre officielle, malgré l'existence de la base de données EQIP, le constat s'impose : il n'est toujours pas possible de répondre à la question de manière précise.

Plusieurs raisons expliquent cet état de fait. Celles directement liées au fonctionnement d'EQIP seront évoquées au chapitre IV (« L'expérience d'EQIP »). On se bornera ici à l'aspect méthodologique du recensement et à une proposition de réponse à la question de l'estimation quantitative.

L'impossible recensement

Avant de procéder à une estimation, et indépendamment de tout ce qui a pu se passer dans EQIP autour de la base de données, il importe de garder à l'esprit un point méthodologique important : il est extrêmement difficile de recenser des personnes ou des choses sur la base de ce qu'elles ne sont ou ne font pas.

Les bases de données officielles recensent des personnes, des objets, des situations ou des événements sur la base d'un statut légalement ou administrativement défini. La base de données scolaires (BDS) recense tous les jeunes en formation ; la base de données de l'OFPC recense tous les jeunes en apprentissage ; la base de données de l'Hospice Général recense tous les jeunes bénéficiaires d'une aide financière ; la base de données de l'AI recense tous les jeunes aux bénéfice d'une rente, etc.

Vouloir recenser tous les jeunes entre 15 et 25 ans en rupture de formation est un objectif peu réaliste, pour plusieurs raisons :

- La scolarité n'étant obligatoire que jusqu'à 15 ans, il n'existe aucune base (pratique, administrative ou légale) qui permette d'enregistrer les jeunes de plus de 15 ans qui sont « nulle part ».
- La catégorisation d'un jeune comme étant « en rupture » est sujette à interprétation et à réinterprétation. A part ce qu'un jeune n'est pas ou ne fait pas, il n'existe pas de critère objectif.
- Particulièrement pour les jeunes en rupture de formation, une base de données devrait être dynamique, c'est à dire permettre de suivre l'évolution des parcours quasiment mois par mois. Or les bases de données dynamiques sont les plus difficiles à concevoir et à gérer.
- La dernière raison relève du paradoxe. A partir du moment où un jeune est repéré et enregistré quelque part, que ça soit dans un dispositif d'insertion communal, à l'aide sociale, à Tremplin Jeunes ou à la GSI, il n'est plus « nulle part », il n'est plus à proprement parler en rupture ; il est pris en charge par des professionnels de l'accompagnement, de l'orientation ou de la réinsertion. Et ça sera toujours ceux qu'on n'a pas pu atteindre (ou qui sont partis) qui feront problème.

Il faut donc probablement renoncer à l'objectif d'un recensement exhaustif et d'une statistique exacte. Ce qui n'exclut pas les estimations sur la base des statistiques institutionnelles existantes – EQIP compris.

Le nombre de JRup pris en charge à Genève : une estimation

Sous une forme ou une autre, tous les délégués entendus nous ont fourni des statistiques ou une estimation du nombre de jeunes en rupture suivi par leur institution. Deux institutions ne distinguent pas les jeunes en rupture des autres jeunes pris en charge dans leurs statistiques : l'AI et le SPMi, qui n'ont donc pas été pris en compte dans l'estimation. Cette lacune ne devrait toutefois pas avoir d'incidence : le secteur réadaptation de l'AI ne connaît que très peu de jeunes en rupture scolaire ; par ailleurs, les jeunes en rupture scolaire suivis par le SPMi sont quasi nécessairement recensés par une autre institution (cf chapitre III point 2).

Nous disposons de deux types de données :

– des statistiques officielles, enregistrées sur une base objectivable (tableaux Excel ou bases de données), attestées par des rapports d'activités et transmises à la CEPP sur un support informatique ou papier ;
– des statistiques officieuses, basées sur une estimation transmise par voie orale lors de l'entretien ou par courrier électronique après l'entretien.

La grande majorité des données disponibles proviennent de la première catégorie. On trouvera une liste de la source des données citées en annexe.

Si l'on additionne toutes les données provenant de ces statistiques, on atteint un total d'environ 2000 jeunes en rupture pris en charge par les dispositifs publics (année 2010 ou année scolaire 2009-2010).

Nombre de JRup pris en charge

Institution	Dispositif	N JRup	Remarques
OCE	SEMO	455	
OFPC	Tremplin Jeunes	306	*dont 100 avec mesures d'insertion*
OFPC	GSI	290	
Hospice Général	Infor Jeunes	287	*suivis uniquement*
Vernier	Service jeunesse et emploi	182	
DIP	COSI	126	
Carouge	Projet Emploi Jeunes	90	
Lancy	Contact Emploi Jeunes	89	
Meyrin	Antenne Objectif Emploi	80	
	Transit	40	
Ville de GE	VIA	36	
Champagne	Cap Emploi	*31*	*chiffres non attestés par des documents officiels*
FASe	Situations complexes	*12*	
Plan les Ouates	Antenne Jeunesse	*3*	
TOTAL		**2027**	*à diviser par 2 ou 3, cf p. 10*

Source des données : cf annexe 3

NB : Les chiffres de ce tableau ne concernent que les jeunes en rupture ; le nombre total des personnes prises en charge peut être plus élevé dans certains dispositifs (GSI, Infor Jeunes, COSI, Antenne Jeunesse PLO)

Il faut toutefois prendre en considération le fait que les jeunes ont la plupart du temps passé par plusieurs dispositifs ; le même jeune peut donc être comptabilisé plusieurs fois.

La remarque d'un responsable de dispositif communal donne une indication précieuse à cet égard. La base de données EQIP a permis de découvrir que 70 à 80% des jeunes suivis par la commune en question avaient été inscrits par une autre institution. Si l'on considère a) que la BD EQIP n'a pas été nourrie de façon systématique et homogène, b) que tous jeunes suivis par la GSI sont envoyés par d'autre institutions où ils ont probablement déjà été recensés c) que la COSI envoie systématiquement « ses » jeunes à d'autres dispositifs pour la prise en charge et d) que selon les propos d'un interviewé, certains jeunes peuvent avoir jusqu'à quinze référents institutionnels différents, on peut diviser le total de 2027 jeunes recensés au minimum par deux, mais plus vraisemblablement par trois. On obtiendrait donc une fourchette de sept cents à mille jeunes en rupture.

Avec la densité du réseau, la petitesse du territoire et le foisonnement de l'offre d'aide, il est peu probable que beaucoup de jeunes aient pu échapper au repérage. L'estimation de cette fourchette approximative peut donc être considérée comme raisonnable. L'étude statistique réalisée dans le cadre de l'évaluation par le SRED[5] permettra de trianguler les informations disponibles et de préciser l'estimation.

[5] Service de la recherche en éducation du DIP, qui gère notamment la base de données scolaires et les statistiques de la scolarité à Genève.

III. L'action institutionnelle

Lors de la préenquête, la CEPP a déjà eu l'occasion de constater le véritable foisonnement de l'offre publique concernant l'action à l'égard des jeunes en rupture de formation scolaire. L'un des enjeux de ce chapitre consiste à présenter la description la plus intelligible possible de « qui fait quoi », en relation avec qui.

En préambule, il faut souligner que la présente évaluation passe nécessairement à côté d'une réalité qu'il ne faut pas perdre de vue : la richesse, la créativité et l'importance des prestations offertes par des associations, des fondations ou des institutions privées. Parce qu'elles pallient aux lacunes de l'action publique ou qu'elles offrent des approches novatrices, certaines de ces associations, fondations ou institutions ont acquis un rôle indispensable dans le réseau professionnel.

1. LA COMPLEXITÉ DU CHAMP

La difficulté à comprendre, à cordonner et à maîtriser l'action publique provient en premier lieu du fait que le système considéré est complexe. Il inclut des domaines d'action institutionnelle, des niveaux politiques et des approches professionnelles différenciés, tous censés s'occuper d'un même public.

Les domaines de compétence

Le cadre légal définissant les politiques publiques distingue plusieurs domaines de compétence institutionnelle :[6]

- Le domaine de la **formation professionnelle,** relevant de l'OFPC et des écoles professionnelles de niveau post-obligatoire ;
- Le domaine de **l'action sociale,** relevant de l'Hospice Général et des communes
- Le domaine de l'**emploi**, relevant de l'Office cantonal de l'emploi
- Le domaine de **l'action socio-éducative et culturelle,** relevant de la Fondation pour l'animation socioculturelle (FASe) et des communes
- Le domaine de la **santé,** avec l'AI (secteur réadaptation) et l'Office médico-pédagogique (OMP) du DIP
- Le domaine **juridique et pénal,** avec le service de protection des mineurs (SPMi) et l'Unité d'assistance personnelle (UAP) rattachée à la FASe

Les acteurs de chacun de ces domaines répondent à une double logique : celle de leur champ d'action (logique professionnelle) et celle de l'institution à laquelle ils sont rattachés (logique institutionnelle). Entre les différents domaines, des logiques peuvent différer voire s'affronter, notamment lorsqu'il s'agit de savoir qui décide et en fonction de quel critère .

[6] Nous ne mentionnerons dans cette typologie que les domaines ou les projets qui concernent potentiellement les JRup

Les niveaux d'action

La politique publique à l'égard des JRup est définie et mise en oeuvre à trois niveaux bien distincts :

- Les assurances et les dispositifs fédéraux : assurance invalidité, assurance chômage, projet « *case management* de la formation professionnelle » mis en place par l'OFFT

- Les institutions cantonales : Hospice Général, OFPC, OCE, SPMi, FASe

- Les dispositifs communaux de Meyrin, Vernier, Carouge, Lancy, Bernex-Champagne[7], Plan-les-Ouates, ainsi que le projet VIA de la Ville de Genève.

Le cadre légal ou administratif propre à chaque niveau détermine les possibilités et les moyens d'action ainsi que la forme d'organisation et les procédures. Les spécificités et les processus de décision, de pilotage et de contrôle sont donc multiples ; il n'est pas toujours évident de les coordonner.

Les approches

Dans chaque domaine et à chaque niveau d'action, les professionnels utilisent des approches propres à la fois au cadre institutionnel dans lequel ils agissent, à la mission qu'ils doivent remplir et au cadre professionnel qui leur sert de référence (formation, métier[s], trajectoire personnelle, expérience).

Les jeunes en rupture peuvent être pris en charge selon de multiples approches :

- L'approche **assurancielle** (AI et chômage) **ou assistancielle** (Hospice Général) : indépendamment de la qualité de la relation avec un professionnel, une série de critères légaux ou administratifs déterminent si un jeune a droit à une prestation d'assurance, d'aide sociale ou de réinsertion (MMT). S'il veut bénéficier de ces prestations, le jeune doit en faire la demande.
- L'approche liée à la **protection judiciaire** ou à l'**encadrement légal** (SPMi et UAP) : un Tribunal ou un juge prononcent des mesures de tutelle, de curatelle ou de suivi. Le jeune mineur ne peut pas s'y soustraire ; avec ses parents, il doit répondre aux convocations du professionnel qui assurera sa prise en charge.
- L'approche **psychotechnique** (Antennes OFPC, Tremplin Jeunes/orientation, Evascol) : le jeune est envoyé par un professionnel pour des entretiens d'orientation, un bilan de capacités scolaires ou des tests d'aptitude.
- L'approche de ***case management*** (GSI) : le jeune est adressé à la GSI par une autre institution. Le case management est une forme de coaching individuel intensif : le jeune rencontre son conseiller une fois par semaine dans deux phases distinctes : pour préparer le retour en formation (formulation d'un projet, remises à niveau, stages, etc) et pendant l'apprentissage, tant que le besoin s'en fait sentir. Un suivi à six mois est prévu après la fin de l'accompagnement.
- L'approche d'**insertion professionnelle et sociale** (dispositifs communaux, Tremplin Jeunes/insertion) : le jeune s'adresse à un dispositif sur une base volontaire. Après définition d'un projet et par le biais d'une série d'activités encadrées selon des protocoles bien rôdés

[7] Le dispositif appelé « Bernex-Champagne » regroupe les communes de Bernex, Confignon, Chancy, Cartigny et Aire-la-Ville, à l'initiative de la commune de Bernex.

(ateliers préparatoires, mandats payés dans l'administration communale, stages courts en entreprise, stages de préapprentissage payés), il est progressivement mené à raccrocher à un apprentissage, à une formation ou à un emploi.

- L'approche d'**encadrement institutionnel** (SCAI, SEMO) : après une évaluation institutionnelle faite par le système scolaire, l'assurance chômage ou tout autre dispositif, le jeune est envoyé dans une structure où il est encadré à plein temps. Pendant six mois au minimum, il suit un programme adapté (accent sur les ateliers pratiques), avec l'objectif de « raccrocher » à un apprentissage ou à une formation.
- L'approche de **travail social** (TSHM, Projet VIA [Ville de Genève], Infor Jeunes) : le jeune est approché par un TSHM ou vient spontanément à une permanence. Par le biais de l'écoute, de l'accompagnement individuel et de l'aide matérielle (logement d'urgence, stages dans l'administration, chantiers, travail en ateliers payés), il est amené à tisser des relations de confiance avec un adulte de référence, dans l'optique de lui permettre progressivement de renouer des liens sociaux « normaux ».
- L'approche de **prévention** (Centres de loisirs, maisons de quartier, TSHM) : par le biais d'activités culturelles ou de loisirs offertes aux jeunes dans les quartiers et les communes, les animateurs et les travailleurs sociaux hors murs repèrent les jeunes « à risque » et orientent ceux qui en ont besoin vers les dispositifs appropriés. Les jeunes concernés suivent ou ne suivent pas les suggestions qui leur sont faites.

2. QUI FAIT QUOI ?

La Gestion et la Coordination du suivi individualisé (GSI et COSI)

Au plan national, l'OFFT a lancé un vaste projet pilote de « *case management* de la formation professionnelle ». Il s'agit d'une prestation de suivi individualisé des jeunes en rupture d'apprentissage, organisée selon des protocoles précis et évaluée scientifiquement. Chaque canton met en place son propre dispositif. A Genève, le projet a pris deux formes : la « Gestion du suivi individualisé » (GSI) gérée par l'OFPC et la « Coordination et organisation du suivi individualisé » (COSI) gérée par la DGPO. Chacun des deux volets du projet a un responsable opérationnel attitré ; une responsable cantonale rattachée à la direction de l'OFPC assume les aspects scientifique et administratif du projet (financement, pilotage stratégique, évaluations, liens avec le dispositif national). Le programme est fonctionnel depuis une année.

- La Gestion du suivi individualisé (GSI)

  La GSI travaille selon des protocoles précis, au départ une fiche de transmission d'information remplie pour l'essentiel par le professionnel qui envoie le jeune. Après un premier entretien tripartite (professionnel envoyant le jeune, conseiller GSI, jeune lui-même), le travail sur l'élaboration d'un projet commence, avec ses diverses étapes (discussions, recherche d'information, mise à niveau scolaire, stages de découverte, stages de préapprentissage, etc.). Le jeune rencontre son conseiller chaque semaine. Quand un contrat d'apprentissage a été signé (en général après un stage de longue durée), le contact peut être téléphonique et les rencontres plus espacées, mais l'accompagnement ne cesse pas. Il continue tant que le besoin s'en fait sentir. Un suivi à six mois est prévu après la fin de l'accompagnement.

  Le *case manager* coordonne les actions de tous les intervenants ; en cas de besoin, il travaille avec la famille. La GSI ne s'adresse pas qu'à des jeunes en rupture, mais ces derniers représentent les trois quarts des 373 personnes suivies par la GSI en 2010.

Hiérarchiquement rattachée au secteur formation professionnelle de l'OFPC, l'équipe GSI est dirigée par une cheffe de projet et compte 7.15 postes, dont un seul financé par Berne.

- La Coordination et organisation du suivi individualisé (COSI)

  La COSI est rattachée au service de la scolarité de la DGPO ; ce service a notamment pour mission de s'occuper des élèves en difficulté. La COSI est sous la responsabilité de l'adjoint de direction du service, dont le poste est entièrement financé par Berne. Les attributions de cet adjoint sont toutefois multiples ; seul à s'occuper du projet « case management », il n'arrive matériellement pas à suivre les protocoles et à effectuer un réel accompagnement.

  Les élèves sont envoyés par les écoles, avec la fiche de transmission d'information. Les principaux pourvoyeurs sont l'Ecole de culture générale (ECG) et le Service des classes d'accueil et d'insertion (SCAI). L'action essentielle du responsable COSI consiste à accueillir les élèves et à effectuer avec eux un bilan ; le travail concret de construction de projet et d'accompagnement du processus de retour à la formation est délégué soit aux écoles, soit à la GSI, soit à d'autres dispositifs comme Tremplin Jeunes.

  La COSI a reçu 126 jeunes durant l'année scolaire 2009-2010.

L'Hospice Général

L'Hospice Général, dont la mission est définie par la loi sur l'aide sociale, dispose de plusieurs dispositifs de prise en charge pour les jeunes en rupture.

Les **Centres d'action sociale et de santé (CASS)**, antennes décentralisées de l'aide sociale dans les quartiers et les communes, sont ouverts à toute la population ; ils dispensent l'aide sociale aux familles dans le besoin ; la majorité une fois atteinte, le jeune désirant continuer à bénéficier de l'aide financière doit s'inscrire au chômage, l'HG n'intervenant que si aucun droit aux prestations fédérales ne peut être invoqué.

Infor Jeunes s'adresse à tous les jeunes ; les jeunes en rupture représentent toutefois 80% des demandes. Infor Jeunes offre trois prestations : une permanence d'information et de conseils, des logements (logements d'urgence ou logements collectifs avec encadrement éducatif) ainsi qu'une équipe de prévention et d'intervention communautaire (EPIC) conçue comme ressource intervenant à la demande d'autres professionnels (services, associations, communes, etc.).

L'équipe de la permanence est constituée d'éducateurs de formations diverses (un psychologue, une assistante sociale, une éducatrice et une travailleuse sociale par ailleurs ethnologue de formation). L'EPIC est composée de deux consultants. La permanence compte l'équivalent de 4 postes à plein temps.

La permanence d'Infor Jeunes reçoit entre 300 et 400 demandes par mois ; les demandes téléphoniques (incluant les appels de professionnels) représentent plus de la moitié de ces demandes. Aux personnes accueillies à la permanence, l'équipe d'Infor Jeunes offre plusieurs prestations : l'écoute, une évaluation des besoins, des prestations d'accompagnement individuel (coaching et suivi), des entretiens de famille, une salle informatique. Les suivis représentent 287 jeunes pour l'année 2010.

Infor Jeunes se conçoit comme un espace de socialisation qui permet de « raccrocher » les jeunes en rupture. Le projet n'est pas axé prioritairement sur la formation ; l'objectif est de construire un projet sur la base des besoins formulés par le jeune : répondre au besoin d'argent, au besoin de logement, chercher un apprentissage, etc. Les professionnels se considèrent comme les référents du jeune qu'ils envoient dans d'autres lieux selon les besoins.

« J'aime dire, et ça n'appartient qu'à moi, qu'on est à mi-chemin entre un service social et une maison de quartier. »

A la suite d'une réforme interne, l'Hospice Général a décidé de confier à Infor Jeunes l'aide sociale gérée par les CASS pour les jeunes majeurs. Comme les assistants sociaux, Infor Jeunes utilise le CASI (contrat social d'aide individuelle), une mesure d'incitation financière rémunérant la personne aidée de trois cent francs supplémentaires chaque fois qu'elle atteint un objectif mensuel d'insertion.

Par ailleurs, une réorganisation de toute l'activité auprès des jeunes est en cours.

L'Hospice Général propose enfin le dispositif **Incite+**, un programme d'insertion professionnelle avec stages en entreprise destinés aux jeunes adultes (18-25 ans). Ce dispositif n'est pas représenté à la table des délégués EQIP et n'a pas été évoqué dans les entretiens.

L'OFPC

L'Office d'orientation et de formation professionnelle et continue, dont la mission est définie par la loi sur la formation professionnelle, offre lui aussi plusieurs dispositifs s'adressant aux jeunes en rupture.

Tremplin Jeunes est spécifiquement destiné aux jeunes ayant terminé la scolarité obligatoire et sans formation depuis plus d'une année. Le dispositif offre deux types de prestations :

– L'aide à l'**orientation**, avec des entretiens individuels, des tests d'intérêt et/ou d'aptitude scolaire, des entretiens de famille, des stages d'observation et de découverte pour une confrontation à la réalité du travail. Les cours de remise à niveau de l'UOG sont proposés si nécessaire, notamment pour préparer les tests d'aptitude des associations professionnelles en vue de l'entrée en apprentissage
– L'accompagnement en **insertion**, qui peut prendre plusieurs formes : entretiens individuels, ateliers de « préparation à la vie active » (dossier de candidature, présentation de soi, présentation de son projet, préparation à un entretien d'embauche etc.)., ateliers thématiques en fonction des besoins (dossier de candidature, préparation à un stage, préparation à l'entretien d'embauche, etc.).

L'équipe compte trois psychologues conseillers en orientation scolaire (équivalant à 2 postes à plein temps) et une conseillère en insertion à 100%.

Les jeunes doivent en règle générale passer par une séance collective d'accueil, qui a lieu tous les lundis. Dans la semaine qui suit cette séance, ils ont un premier entretien avec un conseiller en orientation. Un conseiller est attribué à chaque jeune. Après le premier entretien, le jeune signe un « accord de collaboration » fixant les attentes respectives. Une fois le projet de formation défini et en fonction de ses besoins, le jeune peut être adressé à la conseillère en insertion pour une préparation pratique.

Durant l'année scolaire 2009-2010, 306 jeunes ont été suivis par Tremplin Jeunes ; 139 d'entre eux, soit 45%, ont été jusqu'au bout du processus. Parmi les 306 jeunes pris en charge par Tremplin Jeunes, 100 ont bénéficié de l'accompagnement en insertion.

Le travail de Tremplin Jeunes se centre sur le lien et la mise en confiance, pour permettre la mobilisation des prérequis nécessaires à la formulation d'un projet de formation. Les jeunes sont régulièrement rappelés s'ils ne viennent pas à leur premier rendez-vous ou s'ils lâchent le

processus en cours de route. Tant que le jeune est demandeur et que cela a du sens, il n'y a pas de limite dans la durée des prestations offertes.

Evascol est un outil mis en place conjointement avec l'OCE, centré sur l'évaluation des acquis et des aptitudes scolaires. Evascol fait intégralement partie des mesures mises en place par l'OCE pour accéder à un SEMO. Le dispositif est utilisé et apprécié par d'autres institutions. Ce dispositif n'étant pas représenté à la table des délégués EQIP, nous ne disposons pas d'autres informations.

Projet-Apprentis est un dispositif d'aide aux apprentis qui rencontrent des difficultés en cours d'apprentissage, qu'elles soient scolaires, personnelles, familiales, financières ou professionnelles. Ce dispositif n'étant pas représenté à la table des délégués EQIP et n'ayant pas été évoqué dans les entretiens, nous ne disposons pas d'autres informations.

Tout comme l'Hospice Général, l'OFPC envisage une réorganisation de ses activités destinées aux jeunes en rupture.

L'OCE

L'Office cantonal de l'emploi a spécialisé une douzaine de conseillers de l'agence Léman pour la prise en charge des jeunes en rupture de formation. Tout jeune de moins de 25 ans sans formation qui s'inscrit au chômage est adressé d'office aux conseillers de l'agence Léman. Au plan fédéral, l'assurance chômage met en place une mesure spécifique pour les jeunes de moins de 25 ans sans formation achevée. Il s'agit des **semestres de motivation** (SEMO). Pour bénéficier d'une telle mesure, le jeune doit être inscrit au chômage. Le but du SEMO est de faire raccrocher le jeune à un apprentissage ou à une formation.

L'accès au semestre de motivation suit une procédure clairement définie. Dès son inscription au chômage, le jeune est orienté à l'agence Léman où un premier diagnostic sera établi : soit le jeune adhère à un projet de formation, soit il souhaite travailler tout de suite. Lorsqu'un projet de formation est souhaité, le jeune est tout d'abord envoyé à Evascol pour un test d'aptitude scolaires. Ce test doit obligatoirement avoir lieu 2 semaines au moins avant le début du SEMO.

Le semestre de motivation peut se dérouler dans trois organismes différents : le SEMO de l'Oeuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO), le SEMO de la Croix-Rouge, et le SEMO Lac à Nyon[8]. Chaque SEMO a ses particularités, mais tous respectent le même cadre : le jeune est accueilli quatre jours et demi par semaine, pour des journées de huit heures. En fonction de son projet de formation, il s'engage dans diverses activités qui varient d'un SEMO à l'autre :

- des ateliers pratiques professionnels (nettoyage, informatique, hôtellerie, bois, métal, etc.)
- des cours de remise à niveau en français et en maths, de culture générale, d'informatique
- des ateliers créatifs (théâtre, improvisation, musique)
- des ateliers de recherche d'emploi et des stages en entreprise

Chaque jeune est suivi individuellement par un coach avec lequel il a un entretien hebdomadaire. En cas de problèmes importants, le coach peut envoyer le jeune à d'autres professionnels.

[8] L'OCE de Genève envoie des jeunes au SEMO Lac pour des raisons historiques. Les autorités genevoises n'étant pas convaincues par le modèle (fédéral) des SEMO fédéraux, le SEMO de Nyon a pendant longtemps été le seul auquel l'assurance chômage genevoise pouvait envoyer des jeunes.

Les trois SEMO ont accueilli 455 jeunes durant l'année 2010. Le taux d'insertion est fixé à 70%, et l'objectif est quasiment atteint (plus de 65%). Les professionnels admettent toutefois que le plus difficile n'est pas d'inscrire un jeune en apprentissage, mais qu'il y reste. L'absence de suivi ne permet pas de connaître le taux de réussite réel des SEMO ; intuitivement, les professionnels estiment qu'un quart à un tiers des jeunes inscrits sont à nouveau en rupture de formation quelques mois après le début de leur apprentissage.

Lorsqu'un jeune ne souhaite pas effectuer de formation mais que ses aptitudes à trouver un emploi posent problème, il effectue les tests Evascol ainsi qu'un mois de « mise en situation » dans les ateliers professionnels du SEMO. Les responsables de la mesure ont ainsi l'espoir que le jeune puisse mesurer que même dans des métiers non qualifiés, un minimum de formation est nécessaire.

Parmi les dispositifs financés par la logistique des mesures de marché du travail (LMMT), il faut mentionner les **cours de remise à niveau de l'Université ouvrière de Genève** (cours UOG, français et maths), prestation largement utilisée et appréciée par les divers intervenants institutionnels qui s'occupent de jeunes en rupture de formation.

Les communes

Les dispositifs communaux présentant une approche et des caractéristiques assez similaires, ils seront traités au point 3 du présent chapitre.

Les autres acteurs

Trois autres acteurs institutionnels interviennent, mais de manière plus marginale ou avec des statuts particuliers.

- Le service de protection des mineurs (SPMi)

  Dépendant de l'Office de la jeunesse (DIP), le SPMi exécute les mandats civils et judiciaires (tutelle, curatelle, cas pénaux), supervise les placements en foyer, accompagne les familles en cas de problèmes (violence, toxicomanie, etc) ou de divorce conflictuel. Le SPMi centre son activité sur la protection et l'évaluation des facteurs de risque ; il oriente le jeune vers d'autres intervenants pour tous les aspects concernant la formation, l'apprentissage ou la réinsertion socio-professionnelle.

  Etant donné la population à laquelle ils ont affaire, les professionnels du SPMi sont particulièrement sensibles aux prérequis nécessaires à la réussite d'une démarche de formation : de leur point de vue, il s'agit avant tout de régler les problèmes familiaux, psychologiques et sociaux du jeune. La tranche d'âge 15-18 ans – avant la majorité, mais après la fin de la scolarité obligatoire – est particulièrement difficile : si les parents n'arrivent pas à assumer leur rôle et que le mineur est en opposition complète, les professionnels se retrouvent démunis. Les jeunes sont régulièrement reconvoqués jusqu'à leur majorité, pour ne pas perdre le lien, mais souvent sans grand résultat.

  Le nombre d'intervenants auprès d'un jeune suivi par le SPMi peut s'élever jusqu'à quinze, voire trente dans certains cas. Le SPMi ne différencie pas les jeunes en rupture de formation des autres et ne peut donc pas fournir de données à ce propos.

- La Fondation pour l'animation socioculturelle (FASe)

  La FASe, dont la mission est définie par une loi ad hoc, est un organisme faîtier qui regroupe plusieurs dispositifs :
  - Les centres de loisirs et maisons de quartier (animation socio-culturelle), en lien avec les communes
  - Le travail social hors murs (TSHM) dans les quartiers et les communes (sauf Genève)
  - L'unité d'assistance personnelle (UAP), sur mandat du juge ou du Tribunal des mineurs.

  La FASe ne s'occupe donc pas directement de jeunes en rupture ; ces derniers sont repérés par les animateurs et surtout par les TSHM, qui travaillent en étroite collaboration avec les dispositifs communaux ou des institutions cantonales comme Infor Jeunes. Les cas les plus problématiques sont signalés à la responsable du secteur « situations complexes », par ailleurs déléguée EQIP. Avec ses collègues de terrain, cette dernière s'est ainsi occupé directement de 12 cas en 2010.

  Concernant l'UAP, suite à la nouvelle loi sur la condition pénale des mineurs, le Conseil d'Etat précise :

  > *« (...) une unité spécialisée composée d'éducateurs, dont la mission sera centrée sur l'assistance personnelle, prendra place au sein de la FASe. Mandatés par le TJ ou le Juge des enfants au SPMi, les éducateurs auront comme principales activités d'amener le mineur à retrouver une vie sociale, scolaire et professionnelle en lien avec son âge et son développement, tout en agissant sur l'amélioration de la dynamique de son environnement familial et son intégration dans le réseau social. La prise en charge intensive de ces jeunes aura bien sûr pour but d'atténuer le risque de récidive et/ou de détérioration de la situation. »*[9]

  L'UAP n'est pas représentée à la table des délégués EQIP et n'a pas été évoquée dans les entretiens.

- L'assurance invalidité (AI)

  L'assurance invalidité a très peu de cas de jeunes en rupture ; pour la plupart, il s'agit de jeunes qui n'ont pas réactivé leur demande à temps à la fin de leur scolarité ; ils sont donc facilement « récupérables ». Les jeunes en rupture qui n'étaient pas déjà identifiés par l'AI sont adressés par des professionnels d'autres institutions, souvent après un long parcours de rupture semé d'échecs dûs à des problèmes psychiques souvent niés (handicap léger, instabilité psychique, problèmes d'autonomie, etc.).

  En 2010, l'AI comptait 210 jeunes entre 15 et 25 ans pris en charge par le secteur réadaptation (les autres étant en institution). Avec ces jeunes, les conseillers en réadaptation effectuent un travail d'orientation (tests, entretiens, rencontre avec les parents) jusqu'à la prise en charge par une structure adaptée. L'AI finance des formations externes ou place le jeune dans un centre AI.

---

[9] *Mise en oeuvre de l'assistance personnelle aux mineurs ayant commis une infraction, information du DIP, 17.6.08*

3. LES DISPOSITIFS COMMUNAUX

Plus récents que les dispositifs cantonaux, les dispositifs d'insertion communaux tranchent avec une pratique des politiques publiques d'ordinaire plutôt centralisatrice.

On recense des dispositifs communaux à Vernier et Meyrin (dispositifs les plus anciens et les plus développés), à Carouge, en Ville de Genève et à Lancy (dispositifs en développement), ainsi qu'à Plan-les-Ouates et dans la région Bernex-Champagne (dispositifs tout récents ou en cours de création).

Etant donné l'offre institutionnelle déjà abondante, on peut se demander pourquoi les communes ont décidé de mettre sur pied leur propre politique d'insertion. Les raisons dépassent le cadre de la prise en charge des jeunes en rupture.

Pionniers et modèles de l'action communale, Meyrin et Vernier partagent deux caractéristiques : ce sont des communes périphériques de forte densité urbaine (cités des Avanchets, du Lignon, de Meyrin) qui sont en même temps des zones industrielles en développement. (Dans une moindre mesure, Carouge, Lancy et Plan-les-Ouates partagent les mêmes caractéristiques).

Les responsables communaux de la politique sociale font un constat similaire : manquant de moyens ou n'étant pas outillés pour les défis qu'ils doivent affronter, l'OCE, l'OFPC ou le SPMi ne sont plus capables de répondre à leur mandat de manière satisfaisante, notamment au plan de l'accompagnement individuel des personnes à la recherche d'un emploi, en rupture de formation, en déficit d'intégration sociale. D'où la décision de prendre les chose en main au plan local, non seulement pour les jeunes, mais pour l'ensemble de la population active.

Pour comprendre comment le modèle communal est devenu incontournable, il faudrait décrire dans le détail comment les expériences de Vernier et de Meyrin se sont développées au cours des cinq à dix dernières années, ce qui est impossible ici. L'intérêt est de constater que partant d'un point de départ différent, ces deux communes aboutissent aujourd'hui à une approche globale similaire : la mise en réseau de tous les intervenants locaux. (cf infra)

Même si tous les dispositifs communaux n'ont pas encore atteint le stade de développement de Vernier ou de Meyrin, les politiques et les professionnels des communes concernées partagent la même conception dans la manière d'aborder la prise en charge des jeunes en rupture de formation. Il existe donc bien un modèle communal.

Le dispositif communal type

Le dispositif de prise en charge des jeunes en rupture comporte un certain nombre d'outils qui signalent autant d'étapes dans un processus. Toutes les étapes ne sont pas nécessairement utilisées ; selon les cas, certaines peuvent être sautées.

- L'**accueil**, la plupart du temps dans le cadre d'une **permanence.** La fréquentation est libre, cette étape offre avant tout une écoute, une possibilité de première mise à plat des demandes et des problèmes, l'occasion de fixer un rendez-vous avec un conseiller pour aborder un travail de plus long terme.
- Le **suivi personnalisé** : le premier rendez-vous donne l'occasion de nouer un lien avec un professionnel qui va devenir le référent du jeune et suivre son parcours au sein du dispositif. En fonction des étapes et des besoins, des entretiens plus ou moins rapprochés sont fixés. L'activité du jeune est régulièrement évaluée.

- Les **chantiers** ou les **ateliers** : sur la base d'un contrat et moyennant une petite rétribution, une activité d'utilité publique (repeindre des locaux, aider au déménagement d'une administration, réparer des vélos) encadrée par des travailleurs sociaux permet d'évaluer les compétences sociales de base du jeune et de le « remettre en selle ».
- Les **missions** dans l'administration communale : des jeunes sont mis à disposition de la commune pour des événements ponctuels (apéritifs, manifestations publiques, etc.) concernant les autorités, la culture, les pompiers, etc. Il s'agit à la fois d'un espace d'observation du comportement, de valorisation et d'intégration sociale.
- Les **stages** en entreprise, de deux à trois semaines (stage de découverte) ou de plusieurs mois (stage avec visée de préapprentissage). Le stage fait l'objet d'un contrat tripartite entre le jeune, l'entreprise et le dispositif communal. Toutes les assurances sociales sont payées par la commune ; le stage de découverte n'est en général pas rémunéré ; le stage de longue durée est rémunéré sur la base d'un tarif n'excédant pas les conditions de la première année d'apprentissage. Tout ou partie de la rémunération du stage est prise en charge par la commune. Le stage est suivi et évalué. Dans le meilleur des cas, il aboutit à un apprentissage dans l'entreprise, ou à un retour en formation.

  Certains dispositifs (ville de Genève, Bernex-Champagne) organisent des stages dans l'administration communale.

Selon les communes, ce dispositif-type peut être complété par des outils complémentaires : mise à diposition de ressources informatiques, ateliers d'aide à préparation de CV et de lettres de motivation, cours de remise à niveau scolaire (la plupart du temps à l'UOG), projets-pilotes (p. ex. cafeteria avec place de travail pour 2 à 3 jeunes), mise à disposition de logements d'urgence, etc.

A l'exception de la ville de Genève, tous les dispositifs communaux sont intégrés à un service communal à l'autorité duquel ils répondent directement.

Le réseau d'entreprises locales

Les deux dispositifs les plus développés (Meyrin et Vernier) intègrent les prestations de stages à un dispositif plus global (Arcade Emploi à Vernier, Antenne Objectif Emploi à Meyrin) qui inclut les adultes jusqu'à 65 ans. Ces deux dispositifs développent une politique originale par rapport aux entreprises locales, avec trois objectifs :

– Les inciter à la collaboration en leur proposant des candidats adaptés à leurs besoins ; les entreprises évitent ainsi les frais d'annonce et de recherche ainsi que tout le processus de présélection, très coûteux du point de vue du temps.
– Les intéresser aux jeunes qui n'ont pas de place d'apprentissage et les pousser à devenir entreprises formatrices.
– De manière générale, faire connaître les dispositifs communaux et entrer dans une dynamique de collaboration où tout le monde est gagnant : l'entreprise, parce qu'elle a accès à un réservoir de main d'oeuvre adapté à ses besoins ainsi qu'à un conseil professionnalisé en cas de problèmes ; le jeune ou le citoyen de la commune, parce qu'il trouve une place d'apprentissage ou un emploi adaptés à ses capacités et pas trop loin de chez lui, avec un appui en cas de problèmes ; la commune, parce qu'elle développe le réseau économique local, garantie de l'équilibre financier et social de la commune.

Les dispositifs communaux de Lancy et de Carouge ont eux aussi développé leur propre réseau d'entreprises locales, pour le moment destiné uniquement aux jeunes en rupture de formation.

La philosophie ou l'approche sous-jacentes au modèle communal

Tous les dispositifs communaux partagent la même philosophie ou la même approche sur quelques points essentiels.

1. Le jeune en rupture doit être mis en activité le plus rapidement possible.

   Plus la rupture est longue, plus la nécessité de « remettre en selle » le jeune est impérative. C'est l'idée des chantiers et des ateliers encadrés par des travailleurs sociaux. Le jeune n'est peut-être pas encore capable d'aller faire un stage en entreprise ou de suivre un cours de remise à niveau ; pour pouvoir y parvenir, il doit reprendre des (bonnes) habitudes et une certaine discipline : se lever le matin, arriver à l'heure, exécuter le travail prévu, respecter les consignes, se comporter correctement avec les autres personnes qui travaillent avec lui.

2. L'insertion durable prend racine dans la reconnaissance sociale et dans la proximité

   Il est fondamental que le jeune puisse exister, être vu, être reconnu (autrement que comme un problème) là où il est, là d'où il vient. D'où l'importance des missions dans l'administration communale, des stages dans des entreprises locales : le jeune prend sa place dans un environnement qui est le sien, son environnement le (re)connaît et l'accepte. Ce simple mécanisme est essentiel dans la construction de l'identité et donc dans la capacité à se projeter dans l'avenir.

3. Contrairement à la rupture, l'insertion est un choix

   Il ne peut pas y avoir d'obligation de participer à un dispositif d'insertion. Tant que le jeune n'a pas fait lui-même le choix de faire le pas, de s'intégrer socialement, de reprendre une formation, toutes les mesures aussi adaptées soient-elles sont vouées à l'échec à plus ou moins long terme.

Les réseaux de Meyrin et de Vernier

Partant d'expériences et de constats différents (et en partie grâce à EQIP), les deux dispositifs communaux de Vernier et de Meyrin ont depuis peu élargi leur activité de manière à intégrer tous les acteurs concernés par la prévention et l'action liées à la rupture de formation. Meyrin a appelé son réseau « EQIP@M », Vernier l'a baptisé « Réseau Jeunesse ». Il existe bien entendu des différences entre ces deux réseaux ; comme pour les dispositifs communaux, c'est leurs caractéristiques communes qu'il semble important de mettre en évidence.

Les deux réseaux sont composés par le même type d'acteurs :

– Les acteurs scolaires locaux, à savoir l'école primaire (éducateurs du réseau d'éducation prioritaire, assistants sociaux) et le Cycle d'orientation avec les conseillers sociaux ;
– Les représentants des lieux gérés par la FASe : centres de loisirs, maisons de quartier, jardins Robinson ;
– Les TSHM et les éducateurs de rue ;
– Des représentants des Centres d'action sociale et de santé (CASS) de la commune (Vernier en compte trois, Meyrin un) ;
– A Meyrin, des représentants de l'antenne OFPC locale.

La collaboration au sein des réseaux est formalisée par des protocoles signés par chacun des participants institutionnels. Les deux réseaux se fixent les mêmes objectifs :

– faire en sorte que tous les acteurs tiennent un discours cohérent par rapport à la formation, sur la base d'une information identique et partagée ;
– identifier et coordonner les actions les plus appropriées de manière à éviter que les missions se concurrencent ; ne faire appel à des tiers que lorsqu'il n'existe pas de solution locale.

Le nombre de jeunes en rupture pris en charge par les réseaux communaux varie en fonction de la taille de la commune et du développement du dispositif. Un ratio de 40 personnes par conseiller en moyenne est considéré comme limite supérieure pour garantir un suivi personnalisé efficace En 2010, les chiffres étaient les suivants :

Nombre de jeunes pris en charge par conseiller dans les communes

	JRup	Postes	Ratio	Remarques
Vernier	182	4	46	*estimation du nombre de postes consacrés au JRup dans une équipe de 7.5 postes*
Meyrin	120	2.4	50	*Transit et à Antenne Objectif Emploi : total des jeunes, 2.1 postes à Transit et 0.3 à Antenne Objectif Emploi*
Carouge	90	1.2	75	*engagement prévu*
Lancy	89	2.4	37	
Ville de Genève	36	1.95	18	
Bernex- Champagne	31	?		*estimation du nombre de postes impossible*

Source des données : *Nb JRup : cf annexe 3*
Nb postes consacrés aux JRup : communiqués oralement

NB : L'activité du dispositif de Plan-les-Ouates est trop récente pour que des chiffres soient donnés.

4. CRITERES D'EVALUATION ET RESULTATS

Les critères d'évaluation de l'action varient en fonction du cadre institutionnel et de l'approche utilisée, selon que la personne interrogée met l'accent sur l'atteinte des prérequis (cf chapitre II point 2), sur des objectifs intermédiaires ou sur l'objectif final. Les professionnels interrogés mettent ainsi l'accent sur des critères de nature différente qui sont néanmoins tous pertinents.

Le retour à la formation

Le critère ultime est toujours l'atteinte de l'objectif final, à savoir le retour à la formation, que ce soit en apprentissage ou dans une école.

Plusieurs dispositifs mesurent objectivement l'atteinte de cet objectif ; seule la GSI et dans une moindre mesure le dispositif de la commune de Vernier effectuent des mesures de suivi après le retour en formation, pour vérifier que le jeune n'a pas abandonné et continue avec succès le processus entamé. La GSI ne dispose toutefois pas du recul suffisant pour fournir des données concernant le suivi des jeunes entrés en formation en 2010.

Voici les données disponibles sur l'atteinte de l'objectif de retour à la formation (année 2010) :

Proportion de JRup réintégrés en formation

Institution	Dispositif	N JRup	Retour en formation	Remarques
OCE	SEMO	455	65%	*forte déperdition après les 3 premiers mois*
OFPC	GSI	290	58%	
Lancy	Contact Emploi Jeunes	89	37%	
OFPC	Tremplin Jeunes insertion	100	36%	*sans SEMO ni atelier protégé*
Carouge	Projet Emploi Jeunes	90	35%	
Ville de GE	VIA	34	33%	

Source des données : cf annexe 3

NB: Selon son responsable, le dispositif de Bernex-Champagne atteint un taux de réinsertion de 65% ; ce chiffre n'est toutefois pas attesté par un document actuellement consultable.

Si l'on estime, comme plusieurs de nos interlocuteurs, qu'un quart au moins les jeunes réintégrés par le biais des SEMO abandonnent dans les trois premiers mois d'apprentissage, le taux de réintégration des SEMO tombe à 48% et c'est la GSI qui obtient les meilleurs résultats. Un suivi de plus long terme mesurant la stabilité du retour à la formation serait nécessaire pour évaluer les résultats réels de chaque dispositif.

- L'enquête de suivi de la commune de Vernier

  La commune de Vernier ne considère pas uniquement le retour en formation comme critère de succès ; elle inclut l'accès direct à un emploi. Un questionnaire est envoyé chaque année aux personnes ayant été suivies par le service de la jeunesse et de l'emploi pour déterminer comment leur situation a évolué. Pour ce qui concerne les jeunes de 15 à 25 ans, les résultats obtenus pour l'enquête 2010 sont les suivants : 47% des jeunes sont considérés comme « en progression », 40% comme « stabilisés » et 12% « en régression ».

  Cet excellent résultat doit toutefois être tempéré par la prise en compte du taux de réponse (16% des 1687 personnes contactées)[10] et du fait que les personnes « en régression » sont probablement sous-représentées parmi celles qui ont renvoyé le questionnaire.

L'accent sur les prérequis et sur la dynamique d'évolution

Outre le critère ultime de retour à la formation, plusieurs professionnels soulignent l'importance de critères relevant des prérequis et pouvant difficilement être quantifiés :

– la récupération d'une certaine estime de soi
– la remobilisation personnelle
– la capacité à formuler un projet personnel
– l'autonomisation
– la restructuration du quotidien au travers d'un minimum de normes (se lever le matin, etc.)
– la cessation d'activités illégales ou stigmatisantes (drogues, délinquance, marginalité).

[10] Ce taux de réponse est dans la norme attendue en ce qui concerne les enquêtes postales. Une enquête téléphonique obtiendrait un taux de réponse double, voire triple ; mais une telle méthodologie nécessite des moyens que le service Jeunesse et Emploi n'a pas.

Pour les professionnels mettant en avant ces critères, le succès de l'action se mesure au fait que le jeune en rupture entre dans un processus dynamique où une évolution, même subjective, peut être constatée. Plus la rupture est ancienne et profonde, plus la durée de prise en charge et le temps nécessaire à atteindre l'objectif peuvent être longs.

Plutôt que le chiffre brut de retour en formation, les professionnels des dispositifs communaux qui mettent l'accent sur les prérequis et la dynamique d'évolution donnent une fourchette d'évaluation de leurs résultats, avec un minimum représentant les retours en formation et un maximum incluant les jeunes en dynamique d'évolution. L'estimation courante est la suivante : un gros tiers va atteindre l'objectif du retour à la formation (ce que confirment les statistiques), un tiers va avoir besoin de plus de temps (les jeunes en dynamique d'évolution), et le petit tiers restant va « décrocher », quitte pour certains à revenir après quelques mois, ou après un laps de temps plus long.

Entre cadre légal et absence de critères

Infor Jeunes n'a ni contrats d'objectifs avec les jeunes ni critères d'évaluation et de mesure de ses résultats pour toutes les activités liées à la permanence (cf supra). En revanche, dès que le jeune reçoit une aide financière ou matérielle (logement), des contraintes légales ou contractuelles entrent en vigueur ; leur résultat apparaît dans les statistiques d'aide sociale.

La secteur réadaptation de l'AI quant à lui évalue le succès de son action sur une double base : le placement d'un jeune en formation (la plupart du temps dans un de ses centres ou en institution spécialisée) et l'absence de rente. La formule globale de mesure du succès est « le taux de mesures octroyées moins le taux de rente ». Il n'existe pas de statistiques disponibles sur le retour à la formation. La responsable entendue estime que très peu de jeunes placés en centre spécialisé arrêtent leur formation ; lorsqu'ils le font, c'est la plupart du temps qu'on leur octroie une rente. Le taux de succès des centres spécialisés est donc très élevé, sans que l'on dispose dans l'immédiat des chiffres pour le montrer.

5. LA COLLABORATION INTERINSTITUTIONNELLE

Indépendamment d'EQIP, les professionnels travaillant dans les dispositifs de prise en charge des jeunes en rupture sont en contact. A l'exception des réseaux de Vernier et de Meyrin, ces contacts sont peu formalisés, ce qui semble satisfaire tout le monde : au plan cantonal, une formalisation impliquerait en effet des accords d'institution faîtière à institution faîtière entraînant un risque de rigidité, avec des contraintes peu adaptées aux besoins du terrain et de dispositifs conçus comme souples et réactifs[11].

Cela dit, contact ne signifie pas nécessairement collaboration, c'est-à-dire action menée de concert. Les responsables des différents dispositifs sont assez unanimes à constater la pléthore de l'offre et la relative concurrence qui existe entre dispositifs. Lorsqu'il n'y a pas de concurrence, on constate un certain autisme, l'institution semblant se suffire à elle-même ou attendre des autres qu'ils s'adaptent à ses normes. En fin de compte, on constate peu de véritable collaboration, à deux exceptions notables près.

[11] Il s'agit ici de la réponse à la question concernant la formalisation des relations en dehors d'EQIP, cf grille d'entretien, annexe 2, point 3

Les réussites

Les dispositifs communaux sont en relation étroite avec les principaux dispositifs cantonaux, mais souvent au travers de leurs antennes locales : les CASS de quartier de l'Hospice Général, les TSHM « locaux » de la zone d'intervention FASe à laquelle appartient la commune, le cas échéant l'antenne OFPC locale. Les réseaux de Vernier et de Meyrin constituent les exemples les plus développés de collaboration interinstitutionnelle. Fait à relever, les dispositifs communaux travaillent en étroite collaboration les uns avec les autres ; dans certains cas, cela peut aller jusqu'à fournir des ressources (places de stages par exemple) pour « dépanner » un dispositif dans le besoin.

Autre pôle de collaboration, la GSI a noué des relations de travail significatives avec Infor Jeunes et avec les principaux dispositifs communaux (Meyrin, Vernier, Carouge, Lancy) ; bien évidemment, la GSI est en contact régulier avec le COSI de la DGPO et avec Tremplin Jeunes.

Tous les dispositifs communaux impliqués évaluent très positivement leur collaboration avec la GSI ; les dispositifs de Meyrin et de Vernier soulignent de surcroît l'excellence de leur collaboration avec les CASS locaux.

Le rôle essentiel de l'école

Le SPMi, la FASe et les principaux dispositifs communaux (dans une moindre mesure Infor Jeunes) considèrent l'école comme un acteur essentiel avec lequel ils collaborent déjà.

Les raisons évoquées pour que cette collaboration se développe encore varient selon l'ordre d'enseignement considéré.

- **L'école obligatoire**

  Plusieurs intervenants communaux soulignent le fait que de nombreux jeunes en rupture n'ont pas acquis les bases élémentaires de lecture, d'écriture et de calcul (les quatre opérations) correspondant au niveau de 4ème primaire, tout en ayant été régulièrement promus jusqu'en 9ème du Cycle.

  La rupture peut donc aussi provenir du fait que l'institution scolaire n'a pas rempli pas sa mission. Comme le soulignent certains, la promotion par tolérance part souvent d'une bonne intention (ne pas stigmatiser un adolescent, parier sur un déclic, ne pas alourdir une situation personnelle déjà difficile, etc.). Mais en fin de compte, chaque promotion par tolérance risque d'enclancher un mécanisme d'échec à retardement, rendant d'autant plus malaisée l'acquisition retardée des notions scolaires de base.

  Plusieurs intervenants insistent sur la nécessité d'effectuer un travail de dépistage et de prévention de la rupture dès la 4ème ou la 6ème primaire, non seulement en ce qui concerne les acquis scolaires, mais aussi pour tous les facteurs pouvant engendrer la rupture (cf chapitre II, point 2). Le travail de l'association Reliance est donné en exemple par un intervenant, qui estime que le soutien individuel à certains enfants dès l'école primaire pourrait éviter le recours ultérieur aux services sociaux tout en prévenant la rupture.

- **Le niveau secondaire II**

  Un problème analogue est constaté lors de la transition du secondaire I (Cycle d'orientation) au secondaire II.

Un dixième degré préparatoire a été instauré à l'ECG et à l'école de commerce pour les élèves n'ayant pas le niveau pour entrer directement dans ces deux écoles. De nombreux jeunes sont admis en préparatoire alors qu'ils n'ont pas le niveau nécessaire ; l'échec scolaire est programmé.

Plusieurs professeurs de l'ECG et de l'école de commerce suggèrent à certains élèves en difficulté de se désinscrire avant la fin janvier, de manière à éviter que leur année scolaire soit comptabilisée. Par effet de système, environ 200 jeunes[12] se retrouvent ainsi chaque année en rupture de formation, devant attendre la rentrée suivante pour s'inscrire dans une nouvelle formation.

- **Le SCAI, les EFP, le CEFI**

  Le service des classes d'accueil et d'insertion, l'enseignement spécialisé et le préapprentissage sont des partenaires naturels pour l'AI, et dans une moindre mesure pour l'ensemble des professionnels travaillant sur la rupture de formation

Les tensions interinstitutionnelles

Les problèmes qui sont évoqués résultent dans leur grande majorité d'une concurrence entre institutions ou dispositifs se disputant la primauté dans la conduite d'un suivi ou la mise en oeuvre de certaines mesures. Deux pôles de frictions apparaissent :

- **L' OFPC**

  Les tensions les plus fréquemment évoquées sont celles entre l'OFPC et les principaux dispositifs communaux : mise en question alléguée de la politique communale par des responsables de l'OFPC, mise en question alléguée des compétences professionnelles des conseillers en insertion communaux, difficultés de collaboration entre certaines communes et Tremplin Jeunes, collaboration malaisée avec l'antenne OFPC de Meyrin.

  Le secteur réadaptation de l'AI entre quant à lui en concurrence avec le secteur orientation de l'OFPC sur la question de savoir qui est responsable de l'orientation des jeunes en scolarité ordinaire. Alors que les outils utilisés sont les mêmes, le secteur réadaptation de l'AI revendique de pouvoir orienter les jeunes qui lui sont confiés, tandis que l'OFPC estime qu'ils doivent passer par ses services.

  Les responsables de plusieurs dispositifs cantonaux et communaux évoquent aussi l'incapacité de l'administration à accueillir les jeunes ; le discours convenu veut que l'on n'envoie jamais un jeune « à l'OFPC », mais qu'on l'adresse toujours à une personne connue. (Le même discours est tenu à propos de l'OCE).

  La prévention à l'égard de l'administration va d'ailleurs au-delà des dispositifs de prise en charge des jeunes en rupture ; interrogés sur la question de savoir pourquoi ils ne laissaient pas la gestion de la relation aux entreprises à Interface Entreprises, certains responsables communaux ont répondu que les patrons de leur commune n'en voulaient pas, préférant les contacts directs avec les responsables communaux.

- **L'Hospice Général**

  Les problèmes évoqués à propos de l'Hospice Général sont d'une nature un peu différente.

  Des tensions entre professionnels peuvent surgir lorsqu'un jeune est envoyé à un dispositif basé sur la libre adhésion dans le cadre d'un CASI. (Pour mémoire, le CASI fixe des

[12] estimation orale non vérifiée, basée sur les propos de plusieurs professionnels

objectifs dont l'atteinte est rémunérée par une prime financière de 300 francs s'ajoutant à l'aide financière de base). Il semble toutefois que ce genre de situations ait trouvé une solution dans le cadre d'EQIP.

Par ailleurs, quasiment tous les intervenants communaux regrettent la décision de l'Hospice Général de retirer aux CASS la gestion de l'aide sociale aux jeunes pour en confier la responsabilité à Infor Jeunes. Les dispositifs communaux collaborent en effet étroitement avec les CASS de quartier ; une prise en charge centralisée n'offrira pas les mêmes avantages, d'autant que le reste de la famille continuera à être suivi par le CASS. Les professionnels admettent toutefois qu'il ne s'agit pas d'une situation insurmontable.

Les problématiques internes aux institutions

- **Le dispositif GSI-COSI**

  Le dispositif GSI-COSI doit faire face à une situation particulière sous plusieurs aspects.

  La GSI est le dispositif qui obtient l'un des plus fort taux de réussite[13] ; en même temps, son apport est évalué très positivement par la majorité des professionnels qui collaborent avec lui. Paradoxalement, ce succès amène les responsables à la décision de ne pas trop faire du publicité pour le dispositif. A la limite de ses possibilités, la GSI ne peut en effet pas pour l'instant absorber une augmentation significative du nombre de prises en charge sans que la qualité du suivi – et donc l'efficacité finale – s'en ressente.

  La COSI connaît un autre problème. Le poste de responsable du suivi individualisé (financé par Berne) est occupé par un adjoint de direction à la DGPO dont le cahier des charges comprend de nombreuses autres responsabilités institutionnelles. La COSI ne peut tout simplement pas respecter le protocole de suivi individualisé défini par le projet fédéral. Le manque d'une force de travail « terrain » est évident. Peut-être la redéfinition du poste serait-elle nécessaire.

  Quoi qu'il en soit, dans un cas comme dans l'autre, la question de l'allocation des ressources est centrale. Chaque institution (OFPC ou DGPO) ayant ses enjeux internes et sa politique de développement propres, la prochaine phase de nécessaire développement sera cruciale. Les trois responsables du suivi individualisé à Genève (responsable GSI, responsable COSI, coordinatrice scientifique) soulignent les limites du dispositif tel qu'il est actuellement conçu et plaident pour un dispositif transversal unique, qui pourrait être hiérarchiquement rattaché au secrétariat général du DIP tout en gardant un ancrage solide dans l'organisation de la formation professionnelle et post-obligatoire.

- **Le dispositif VIA de la Ville de Genève**

  VIA (« Vers l'intégration et l'autonomie ») est le seul dispositif qui ne soit pas rattaché à un service communal. Résultat d'un montage institutionnel compliqué, VIA est une association créée par une autre association (La Boîte à Boulot), elle-même suscitée par l'administration municipale.

  Formellement, VIA est sous l'autorité du comité de la Boîte à Boulot. Pratiquement et sans entrer dans les détails, l'administration a récemment nommé un comité d'accompagnement du projet constitué de trois fonctionnaires de la Ville (dont le responsable de la Délégation à la Jeunesse), de deux fonctionnaires du canton (dont le directeur adjoint du SSJ), de trois experts (dont un ancien directeur de l'administration municipale) et du nouveau directeur de la Boîte à Boulot.

[13] cf page 23, avec la remarque sur les SEMO

Paradoxalement et malgré sa forme associative, VIA dispose de moins d'autonomie que les autres dispositifs communaux ; malgré ses gros moyens, il semble manquer du leadership et de la vision politique qui permettrait au projet de « décoller ». L'existence d'une convention de subventionnement détaillée ne supplée pas à ces manques.

Le manque de liens organiques avec les services communaux de la Ville occasionne d'ailleurs quelques tensions : les relations avec les TSHM de la Ville – rappelons-le, indépendants de la FASe et rattachés à la Délégation de la jeunesse – ne semblent pas aller de soi.

- **Les autres problématiques**

D'autres problématiques internes aux institutions ont été évoquées au cours des entretiens :

– la multiplicité des acteurs susceptibles d'intervenir auprès d'un jeune « à problèmes » au Cycle d'orientation (conseillers en orientation, conseillers sociaux, psychologues, infirmières scolaires, maîtres de classe, maîtres ISP) ;

– la multiplicité des dispositifs destinés à prévenir la rupture et à favoriser l'insertion au sein de l'OFPC ;

– à l'Hospice Général, le relatif glissement d'une mission centrale d'aide sociale au profit d'activités et de projets liés à la réinsertion professionnelle ;

– la multiplication des dispositifs de coordination « par le haut » au DIP et dans l'administration en général.

Certains aspects de ces problématiques seront repris au chapitre V.

IV. L'expérience d'EQIP

L'évaluation de l'expérience d'EQIP par les interviewés porte sur plusieurs aspects : la base de données ; la conception du dispositif ; la mise en oeuvre et le fonctionnement concret de ce dispositif, avec ses points forts et ses points faibles ; les enseignements pour le futur.

1. LA BASE DE DONNÉES

La base de donnée est l'un des éléments d'EQIP à propos duquel tous les délégués partagent à peu de choses près le même niveau d'information et d'expérience. Tous l'ont utilisée, pour inscrire des jeunes en rupture ou au minimum pour la consulter.

L'attitude des utilisateurs

La relation des utilisateurs à la base de données EQIP a connu trois phases.

- Avant : craintes et projections

  A l'annonce de la création de la base de données, une partie des professionnels du futur dispositif EQIP ont réagi négativement, pour deux sortes de raisons.

  D'un point de vue idéologique (ou déontologique), la plupart des TSHM ont exprimé leur réticence à inscrire des jeunes dans un fichier central dont on ne connaissait pas la nature exacte ni l'utilisation future.

  D'un point de vue politique et institutionnel, de nombreux délégués d'EQIP ont exprimé la crainte que la base de données soit un instrument de contrôle de l'OFPC sur l'activité des professionnels d'autres institutions.

- Pendant : attentes et frustrations

  Dès la mise en oeuvre de la base de données, les délégués qui avaient des doutes ou des craintes ont décidé de passer outre pour tenter l'expérience. Comme le montrent les résultats de l'évaluation d'EQIP (cf infra, points 2, 3 et 4), certains délégués sont très intéressés à utiliser la base de données dans une perspective de suivi des jeunes dont ils s'occupent (identification des parcours et des référents, évitement des inscriptions multiples, accès à des données statistiques).

  L'utilisation concrète de la base de données a toutefois occasionné une série de frustrations, dont on peut résumer l'origine par :

  – les lacunes techniques (inadéquation pratique de certaines rubriques)
  – les changements de consignes concernant les normes d'inscription des jeunes
  – le temps pris par l'entrée des données et surtout par le suivi de leur mise à jour
  – la décision d'attribuer la responsabilité du suivi d'un jeune à l'institution (au professionnel) qui l'a inscrit

  Ce dernier point a probablement constitué la goutte d'eau qui a fait déborder le vase, poussant certains délégués à cesser d'alimenter la base de données.

- Un an plus tard : en *stand by*

  Soit sur consigne de leur direction, soit de leur propre initiative, la majorité des délégués ont interrompu l'inscription de nouveaux jeunes en attendant de connaître l'avenir d'EQIP.

Les raisons d'un semi-échec

L'absence de fiabilité (ou l'incomplétude) de la base de données EQIP résulte de plusieurs facteurs qui ne peuvent se résumer à la mauvaise volonté ou au refus intentionnel d'y inscrire des jeunes.

Si l'on regroupe toutes les remarques des délégués, plusieurs constats doivent être faits :

1. La grande majorité des délégués reconnaissent l'intérêt voire la nécessité de pouvoir disposer d'un outil commun permettant non seulement le recensement statistique mais aussi et avant tout le suivi et la gestion partagée du travail avec les jeunes en rupture.
2. La base de données a été mise en oeuvre trop rapidement. Il a manqué une phase de test qui aurait permis d'éviter les tâtonnements et les erreurs.
3. L'absence de cette phase de test a engendré des interprétations divergentes des consignes ; de ce fait, même des institutions ayant décidé de participer à 100% à l'inscription des jeunes qu'elles prenaient en charge ont fourni des données incomplètes.
4. Tant que les processus de décision concernant la gestion du suivi individuel au sein d'EQIP ne sont pas clarifiés et admis par tous, la base de données ne peut pas fonctionner correctement.
5. La gestion informatique et administrative de la base de données (notamment sous l'aspect des mises à jour de fiches individuelles) nécessiterait l'allocation d'une force de travail spécifiquement dédiée à cette activité.

2. LE DISPOSITIF

La connaissance du processus qui a mené à EQIP et le niveau d'information concernant le fonctionnement institutionnel du dispositif varient fortement parmi les personnes entendues. Certains délégués ont participé aux intenses travaux préparatoires menés en 2008 et 2009 par des groupes de travail thématiques ; d'autres ne sont entrés dans le dispositif qu'au moment de son lancement officiel à la rentrée scolaire 2009 ; d'autres encore n'ont rejoint la table des délégués qu'au milieu de l'année 2010, au moment où il a été décidé d'abandonner la représentation faîtière des communes pour passer à un délégué par commune.

Les avis rapportés dans ce point concernent donc surtout la demi-douzaine de délégués qui ont une bonne connaissance du dispositif pour avoir activement contribué à ses travaux préparatoires ou à son lancement.

Les aspects problématiques

Les personnes investies dans les groupes de travail préparatoires à EQIP ont eu le sentiment que le travail réalisé et l'investissement consenti n'ont pas vraiment été pris en compte ; le dispositif a été mis en place « par le haut », sans que les responsables des groupes de travail soient impliqués.

Même type de critique du côté de certains responsables communaux : EQIP s'est mis en place en ignorant l'expérience déjà accumulée dans les communes.

Pour certains, le dispositif a pâti d'avoir démarré trop tôt, sans phase de test (cf supra, base de données). Ce démarrage trop rapide a eu a eu des incidences sur les fonctionnement (discussions sur les objectifs, interprétation des consignes) et a démobilisé une partie des délégués.

Le lien entre groupe de pilotage et table des délégués a aussi été mentionné comme un aspect problématique, soit à cause du manque de lien du groupe de pilotage avec les réalités du terrain, soit au contraire parce qu'une personne du groupe de pilotage faisait aussi partie de la table des délégués, ce qui selon certains a engendré des confusions. La nécessité d'une clarification des rapports et des missions respectives de la table des délégués et du groupe de pilotage a été évoquée par deux intervenants.

Autre aspect problématique, le fait qu'un certain nombre de délégués des dispositifs cantonaux ou communaux aient considéré EQIP comme un outil de contrôle de l'OFPC. Dès lors, certaines communications interinstitutionnelles internes à EQIP ont été interprétées comme des preuves de cette volonté de contrôle.

Les effets d'apprentissage

Avec l'expérience, certains aspects du dispositif se sont révélés peu pertinents. Le projet d'utiliser EQIP comme un outil de travail avec le jeune (signature d'un contrat, aspect « passeport ») s'est révélé inintéressant. Il est rapidement devenu évident qu'EQIP est essentiellement un dispositif de coordination entre professionnels.

3. APPORTS ET PLUS-VALUE

La plus-value d'EQIP a été évaluée a trois niveaux : la plus-value pour l'institution représentée par le délégué ; la plus-value pour la collaboration entre professionnels ; la plus-value pour les jeunes pris en charge.

Plus-value pour l'institution

La plus-value le plus souvent citée (5 délégués sur 15, en majorité communaux) est la légitimité et le reconnaissance : EQIP permet de rendre visible le travail effectué par certains dispositifs et d'accroître ainsi leur légitimité.

Autre plus-value institutionnelle souvent citée : l'effet systémique d'EQIP élargit le réseau, facilite les échanges (3 délégués sur 15) ; la base de données permet d'éviter les multi-inscriptions et de repérer les jeunes en rupture (3 délégués sur 15).

Une seule déléguée mentionne comme plus-value l'intérêt de pouvoir transférer les cas sans solution.

Un seul délégué estime qu'EQIP ne sert à rien à son institution, un autre ne mentionne aucune plus-value institutionnelle (2 délégués d'institutions cantonales).

Plus-value pour la collaborations entre professionnels

C'est la plus-value la plus souvent évoquée par les personnes entendues (12 sur 15) : la table des délégués augmente la connaissance du réseau, facilite le contact et les échanges, notamment avec les institutions réputées d'accès difficile, permet le déblocage de situations ; EQIP représente à la fois est une occasion d'ouverture et une obligation de collaborer appréciées pour leurs effets concrets.

Seuls deux délégués (institutions cantonales) estiment qu'EQIP n'apporte aucune plus-value en matière de collaboration professionnelle.

Plus-value dans le travail avec les jeunes

Les plus-values dans le travail avec les jeunes ne se situent pas dans le domaine prévu par le dispositif EQIP (cf supra). Les professionnels mentionnent surtout deux aspects :

– La facilitation de l'accès aux cours UOG et aux SEMO (6 délégués sur 15) ; les procédures existantes impliquaient des procédures administratives ou des obstacles institutionnels qu'EQIP a permis de contourner ou de lever, à la satisfaction générale.
– Grâce à la base de données, la possibilité de connaître le parcours d'un jeune, d'identifier le(s) référent(s), d'avoir une vision des solutions déjà mises en place ((5 déléguées sur 15, tous types d'institutions confondues).

Quatre délégués ne voient aucune plus-value (dont deux sont les mêmes que ceux qui ne voient aucune plus-value institutionnelle ou de collaboration entre professionnels).

D'une manière générale, à l'exception de deux institutions, les délégués évaluent donc plutôt positivement les effets d'EQIP sur leurs pratiques professionnelles.

4. DIFFICULTÉS ET MOINS-VALUE

La moins-value la plus souvent citée (8 délégués sur 15) concerne la charge de travail occasionnée par la base de données. Certains justifient d'ailleurs ainsi leur relatif désinvestissement : il ne suffit pas d'inscrire un jeune dans la base de données ; pour que cette dernière devienne un outil adéquat et performant, il faut faire des mises à jour régulières concernant chaque parcours individuel. Déjà fortement sollicités par leur charge de travail (et la base de données de leur propre institution !), confrontés aux défauts de jeunesse de la base de données et refroidis par les débats et les changements de consigne, la moitié des professionnels jugent la gestion de la BD *« trop lourde ».*

Paradoxalement, la base de données est aussi citée comme l'une des plus-values principale d'EQIP (cf supra). Ce n'est donc pas la base de données en tant que telle qui pose problème, mais plutôt sa gestion.

Quatre délégués considèrent que le fonctionnement du dispositif EQIP pose problème, mais pour des raisons différentes : déperdition d'énergie occasionné par certaines discussions à la table des délégués, sentiment qu'on y « réinvente la poudre », regret de la démotivation occasionné par les problèmes de fonctionnement ; mais aussi regret occasionné par la nouvelle définition de la table des délégués (centrée sur la présentation de cas).

Deux délégués ne voient aucune moins-value à EQIP ; une déléguée communale met l'accent sur un transfert de charge problématique du canton vers les communes en matière de places de stage.

5. ASPECTS A DÉVELOPPER ET SOUHAITS DE CHANGEMENT

La question ne portait pas sur le dispositif EQIP mais sur la politique à l'égard des jeunes en rupture en général. Les réponses sont incluses dans le chapitre sur EQIP pour mettre en évidence les évolutions dont le dispositif pourrait encadrer la discussion et coordonner la mise en oeuvre.

Les lacunes de la politique à l'égard des jeunes en rupture

Plusieurs délégués mettent l'accent sur des aspects qui à leurs yeux font défaut dans l'ensemble des dispositifs actuels :

- Les ressources psychothérapeutiques. De nombreux jeunes en rupture sont dans une situation où le prérequis premier relève d'une aide dans le domaine psychique. Des possibilités de collaborations plus nombreuses ainsi que des liens plus étroits devraient être établis avec des psychothérapeutes.
- Les ressources matérielles : toujours dans le domaine des prérequis, il manque des solutions de logement et d'aide financière ponctuelle (Indépendante de l'aide sociale)
- Des dispositifs de type SEMO (lieux de formation et d'encadrement au quotidien) indépendants de l'assurance-chômage et plutôt confiés au DIP
- Un coaching individuel pour les jeunes en rupture. Cette perception d'un manque est relativement étonnante, car elle montre que les délégués en question ne sont pas conscients du fait que la GSI est un dispositif de coaching individuel qui suit le jeune y compris pendant son apprentissage.

Ce dernier point permet de mettre en évidence un souhait exprimé par 6 intervenants sur 15 : la nécessité d'un décloisonnement et d'une meilleure coordination entre intervenants (y compris l'école), basée sur une vision claire, sur une politique globale de la jeunesse au plan cantonal ainsi que sur la clarification des mandats respectifs de chaque institution.

L'avenir d'EQIP

A l'exception des délégués qui ne voient aucune plus-value à EQIP et de ceux qui viennent de rejoindre le dispositif et n'ont pas encore pu se faire une opinion, les autres professionnels sont paradoxalement d'autant plus favorables à la poursuite de l'expérience qu'ils sont critiques. Un tiers environ des personnes entendues estiment que l'investissement consenti pour faire démarrer le dispositif et l'expérience accumulée lors de la première année doivent être capitalisés. Selon elles, sous une forme ou une autre, EQIP doit continuer.

V. Conclusion : Lignes forces, tensions et potentiels

Basé sur les réalités de terrain présentées de manière plutôt descriptive dans les chapitres précédents, ce chapitre conclusif propose une réflexion de nature plus analytique. Dans les entretiens avec les professionnels comme dans les discussions avec le groupe de travail de la CEPP, une évidence s'est vite imposée : l'action publique destinée aux jeunes en rupture s'organise dans un système d'une relative complexité, incluant une multitude de logiques, d'acteurs et d'enjeux.

Une compréhension adéquate de l'articulation des différentes logiques qui sous-tendent cette complexité constitue la condition préalable à toute action.

1. EFFETS SYSTÉMIQUES DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

Bénéfice indirect de l'existence d'EQIP, les tensions interinstitutionnelles (réelles ou fantasmées) ont été mises en lumière et explicitées. Plutôt qu'un signe de dysfonctionnement de telles ou telles institutions, il faut voir dans ces tensions le révélateur d'un aspect systémique échappant d'ordinaire aux professionnels, qui – en accord avec leur mission – perçoivent la réalité du point de vue de leur institution. « Du point de vue », non pas idéologique, mais purement spatial : situé à un endroit donné du système, et en ayant donc une vue nécessairement partielle.

L'action institutionnelle engendre souvent des effets systémiques se répercutant de manière incontrôlable sur le réseau de relations qui forme le système. Lorsqu'on analyse de tels effets systémiques, il ne s'agit jamais de trouver des « coupables » ; au contraire, il faut être certain que les décisions de chaque acteur (responsables politiques, responsables institutionnels, professionnels), ont été soigneusement réfléchies. Ce qui est important, c'est de comprendre les logiques dans lesquelles les acteurs sont pris (souvent malgré eux), de manière à pouvoir améliorer la situation sans créer de nouveaux effets indésirés.

La création continue de nouveaux dispositifs

Tous les acteurs concernés en conviennent : en matière de jeunes en rupture, même sans prendre en compte les dispositifs privés, l'offre est pléthorique, et néanmoins il se crée régulièrement de nouveaux dispositifs. Vu de l'extérieur, on peut même avoir l'impression que le système s'emballe.

La création de nouveaux dispositifs est simplement le signe de l'adaptation des institutions à de nouvelles réalités : les anciennes structures se révèlent inadaptées à un contexte qui a évolué, on en crée donc de nouvelles. Examinons deux cas de figure qui permettent de comprendre où se situe le problème.

Les institutions comme l'OFPC ou l'Hospice Général sont définies par un cadre légal. Parties intégrantes de l'administration cantonale, elles sont organisées sur un modèle administratif fortement hiérarchisé. Les dispositifs plus souples créés pour répondre aux nouveaux besoins se rajoutent aux divisions administratives (secteurs, services) préexistantes. L'institution devient ainsi une addition de différentes couches historiquement datées fonctionnant en parallèle avec plus ou moins de bonheur ; entre ces différentes « couches », en toute logique, la concurrence

est aussi présente que la collaboration, et certains sont plus valorisés que d'autres. En l'occurrence, pour les « grosses » institutions cantonales, le problème vient du fait qu'on rajoute des dispositifs sans toucher le fonctionnement hiérarchisé et l'organisation interne. Résultat : une certaine confusion s'installe, à l'interne mais surtout dans la communication vers l'extérieur. Selon qu'ils s'adressent à l'un ou l'autre secteur, service, ou dispositif, les usagers de l'institution en retirent une image et surtout une expérience complètement différente. Ainsi, l'OFPC obtient un franc succès et des évaluations unanimement positives pour ses dispositifs récents comme la Cité des métiers ou la GSI, tout en recueillant des critiques appuyées pour la qualité de l'accueil et les prestations classiques d'orientation professionnelle ou de suivi des apprentis.

Les dispositifs communaux constituent le deuxième cas de figure, étroitement lié au précédent. Après la dépression qui a suivi la disparition de l'industrie métallurgique dans les années 80, les nouvelles villes de la ceinture suburbaine sont confrontées à une double réalité : une croissance de population, avec une proportion plus élevée que la moyenne de jeunes, de migrants, de chômeurs ; en même temps, le développement de zones industrielles accueillant de nouvelles entreprises plutôt orientées vers les services. Confrontées à des problèmes aigus de politique sociale, ces communes ne sont pas satisfaites des prestations offertes par l'administration cantonale, par ailleurs fortement centralisée[14]. Intervenant dans un cadre sociologique, institutionnel et légal différent, les communes ont la possibilité de mettre en place des dispositifs souples, autonomes, évolutifs mais néanmoins sous contrôle administratif. Les dispositifs communaux suppléent aux carences et à la lourdeur administrative de l'ORP et de l'OFPC, mais ils rentrent évidemment en concurrence avec ces deux institutions. A contrario, il n'y a aucune concurrence avec les CASS, l'Hospice Général s'étant montré capable de répondre aux besoins des communes en décentralisant son dispositif d'aide sociale. Il est toutefois à prévoir que la nouvelle centralisation de l'aide aux jeunes aura des répercussions sur la collaboration interinstitutionnelle.

La problématique ne concerne de loin pas que les deux cas de figure présentés. Pratiquement tous les acteurs s'occupant de jeunes en rupture (à l'exception éventuelle de l'AI et du SPMi) sont engagés dans la création ou la conception de nouveaux dispositifs d'insertion. Cette inflation doit être stoppée. Une perception moins auto-centrée et plus systémique du champ d'action institutionnel est nécessaire. Parallèlement, les institutions de l'administration cantonale devraient s'inspirer du succès de leurs dispositifs les plus souples et les plus dynamiques pour s'atteler à la simplification de leur organisation et à la redynamisation de leurs structures.

Les dispositifs de coordination

Les dispositifs de coordination représentent un cas particulier de la création continue de nouveaux dispositifs. Confrontés à la complexification de leur organisation (notamment par le bourgeonnement continu de nouveaux dispositifs s'ajoutant aux structures existantes), les grosses institutions peinent à coordonner l'action de toutes leurs composantes. C'est plus particulièrement le cas de l'école, qui multiplie les dispositifs de coordination par le haut, entre différents ordres d'enseignement mais aussi à l'intérieur de ceux-ci.

La multiplication de dispositifs de coordination s'ajoutant aux structures de direction et de pilotage préexistantes est le signe qu'un système connaît des problèmes de conception structurelle ; une structure fonctionnelle intègre la coordination à son design organisationnel. Comme la multiplication des dispositifs d'action, la multiplication des lieux de décision crée de la confusion et des déperditions d'énergie. Comme on le verra plus loin, la solution à ce problème se dessine dans une approche systémique contrôlée par un cadre soigneusement défini.

[14] la centralisation n'est toutefois pas le problème principal. On constate que les antennes OFPC d'Onex et de Meyrin ne répondent pas non plus aux besoins des responsables communaux.

Les effets pervers de certaines normes légales

Certaines dispositions légales prises à un endroit du système produisent ailleurs des effets allant à l'encontre des effets désirés. Deux exemples connus de tous les professionnels illustrent cet état de fait.

L'aide financière accordée par l'Hospice Général aux jeunes majeurs est subsidiaire des prestations de chômage. Pour obtenir l'aide sociale, les jeunes en rupture doivent donc aller s'inscrire à l'Office cantonal de l'emploi. Dans leur très grande majorité, ces jeunes ne sont ni chômeurs (ils n'ont jamais travaillé) ni plaçables (ils ne sont pas en état de travailler et/ou n'ont pas les compétences minimum requises). Déjà relativement surchargé par les « vrais » chômeurs et les demandeurs d'emploi au bénéfice d'une formation, l'Office cantonal de l'emploi est ainsi mis en demeure d'effectuer un type de prise en charge qui ne relève pas de ses compétences. Par ailleurs, les jeunes en rupture commencent leur parcours professionnel dans la vie adulte par une inscription au chômage, ce qui, en plus d'être un non-sens, est une expérience relativement inadéquate pour une personne ayant déjà « décroché ».

On constate le même type de problème avec les SEMO. Pour pouvoir bénéficier d'un semestre de motivation, un jeune en rupture même mineur doit s'inscrire à l'OCE, du seul fait que les SEMO sont financés par l'assurance chômage. Les jeunes en rupture et a fortiori mineurs n'ont rien à faire à l'assurance chômage. Ils grossissent inutilement les cohortes dont les conseillers en placement doivent s'occuper.

De telles situations mènent directement aux plaintes régulièrement entendues à propos de l'OCE : « l'administration ne sait pas comment s'adresser aux jeunes ». Mais le problème n'est pas là. Malgré les efforts notables réalisés (création d'une équipe spécialisée pour les jeunes à l'agence Léman), il faut être conscient du fait que l'assurance chômage n'a pas pour mission de garantir la formation de base ni d'effectuer du travail social ou éducatif. Certains responsables l'ont bien compris, puisque le canton de Saint Gall a complètement dissocié les SEMO de l'assurance chômage et que Genève mène une expérience pilote allant dans le même sens. En attendant, par le biais d'EQIP, Genève contourne les prescriptions administratives et légales grâce à un individu, qui « arrange » les situations au sein de l'OCE en raccourcissant les procédures auxquelles le jeune doit se soumettre. Précieuses à court terme, de telles solutions ne sauraient toutefois perdurer et remplacer une réflexion de fond sur les missions respectives de chaque institution.

Le même type d'effets pervers s'observe dans le système scolaire, qui édicte à un endroit des normes qui posent problème ailleurs, plus tard. Sans entrer dans un sujet qui pourrait susciter de longs développements, on ne mentionnera ici que certaines mesures ayant un effet sur la rupture scolaire : au primaire, la suppression du doublage ou l'intégration des migrants dans les classes régulières sans mesures suffisantes d'accompagnement individuel ; au Cycle, le bas niveau d'exigence des sections non gymnasiales (puisque les associations professionnelles sont obligées de mettre sur pied des examens d'admission) et la promotion par tolérance ; au post-obligatoire, la création d'un 10ème degré préparatoire ne servant souvent que de sas de contention prélude à de futures ruptures, ou le règlement stipulant qu'un élève quittant l'école avant fin janvier ne verra pas son année scolaire comptabilisée.

Le glissement vers de nouvelles missions et la confusion des rôles

Le cadre légal distingue différents domaines de la politique publique (cf chapitre II, point 3) et définit la mission des institutions cantonales qui sont les instruments de cette politique.

Depuis un certain nombre d'années, on constate *de facto* une progressive extension des missions que chaque institution estime urgent de remplir. La plupart du temps, cet état de fait ne résulte pas d'un changement de définition du cadre légal. Comme pour la multiplication des dispositifs, le glissement résulte d'une adaptation à un contexte changeant. Confrontées à de nouvelles réalités, les institutions créent de nouvelles prestations. Le découpage des différents domaines de l'action publique ne répond plus à la complexité des problématiques individuelles ; une partie des personnes prises en charge par des institutions telles que l'OCE, l'Hospice Général, le SPMi ou l'OFPC ne présentent pas une seule problématique correspondant au domaine de compétence légalement défini. Pour pouvoir correctement remplir sa mission, l'institution doit offrir un certain nombre de mesures parallèles constituant souvent des prérequis à la réussite de leur mission principale. C'est ainsi que l'on voit l'Office cantonal de l'emploi offrir des prestations de formation[15], l'Hospice Général offrir des prestations de réinsertion sur le marché de l'emploi, le SPMi faire du travail social.

Dans certains cas, c'est la volonté politique qui étend les missions d'une institution au-delà de son domaine de compétence. Ainsi, le Conseil d'Etat a décidé de confier à la FASe une Unité d'assistance personnelle (cf chapitre III point 2) qui relève clairement du domaine du SPMi, puisque l'assistance en question est une mesure contraignante résultant d'une décision judiciaire.

Cette extension des missions que chaque institution juge important de remplir ne résulte pas toujours d'une décision de l'institution elle-même, comme on le voit avec l'exemple de l'école. Chaque enseignant confronté à un jeune en difficulté (personnelle, sociale, familiale) estime de son devoir de l'aider, au-delà de la pure transmission pédagogique. Personne ne peut contester cette implication personnelle, liée à la qualité de relation qui est le fondement même de la transmission pédagogique. Le conseil des professeurs peut relayer cette envie d'aider au plan social, et appuyer les mesures scolaires prises à cet effet (fermer les yeux sur certaines lacunes, noter « large », promouvoir par tolérance, etc.). Partant d'une excellente intention individuelle, souvent relayées par les instances scolaires, de telles décisions sont susceptibles d'avoir – plus tard, ailleurs – des conséquences systémiques allant à l'encontre du but initialement recherché.

D'une manière générale, l'élargissement des missions que s'attribue une institution va de pair avec une certaine confusion des rôles. D'où le sentiment d'offre pléthorique, de concurrence entre professionnels, de perte de vue des missions centrales. Plusieurs personnes entendues ont souligné la nécessité impérative de *« décider qui fait quoi »,* avec un recentrage sur les missions centrales. Cette décision ne peut pas être prise par chaque institution seule dans son domaine (pour ne pas dire dans son coin). Elle ne peut pas non plus résulter d'une décision politique ou être imposée par le haut ; comme le montrent à la fois l'expérience et la systémique, elle doit impliquer les niveaux opérationnels : non pas nécessairement les travailleurs sociaux et les conseillers eux-mêmes, mais en tout cas leurs responsables immédiats.

L'outil pour résoudre la question de « qui fait quoi » est connu, c'est la pratique de réseau assortie d'une définition très claire du cadre. La difficulté n'est toutefois pas de réunir des professionnels autour d'une table, ni même d'obtenir un accord entre eux. L'enjeu majeur consiste à articuler les décisions prises dans le réseau avec la structure de décision propre à chaque institution. Il faut en être conscient : la pratique de réseau implique nécessairement une transformation des pratiques et de l'organisation, y compris au sein même des institutions.

[15] On ne parle pas ici des ateliers de rédaction de CV ou de préparation à l'entretien d'embauche, mais de véritables cours de formation, souvent en informatique ou en langues, ou de la prestation des SEMO.

2. LES EXPÉRIENCES SIGNIFICATIVES ET LEURS ENSEIGNEMENTS

Le choix des expériences présentées ici ne résulte pas d'un a priori et ne signifie pas que les autres dispositifs sont inefficaces ou inintéressants. Si la GSI, les dispositifs communaux et les SEMO ont été choisis, c'est d'abord parce qu'ils ressortent des propos de nos interlocuteurs, et ensuite parce qu'ils sont de surcroît confirmés par les graphes que nous avons réalisés pour objectiver et visualiser les relations et les collaborations au sein du dispositif EQIP.[16]

La GSI

La GSI partage avec les dispositifs communaux une méthodologie basée sur la même approche personnalisée et sur les mêmes étapes :

- le jeune est reçu pour une première séance de prise de contact avec un conseiller qui deviendra son référent ;
- un projet de formation est construit ;
- des étapes préalables doivent être franchies (mise à niveau scolaire, recherches d'informations par le jeune, démarches de prise de contact avec des entreprises, travail sur soi, etc.) ;
- des stages de découverte (une à deux semaines) sont suivis (si nécessaire) ;
- des stages de préapprentissage de longue durée enracinent la relation entre le jeune et son futur patron ;
- un contrat d'apprentissage est signé ou un retour en formation a lieu.

Durant tout le processus, le jeune rencontre régulièrement son référent, qui travaille par ailleurs en réseau avec les autres intervenants (le cas échéant : cours de remise à niveau, psychothérapeute, conseillers d'orientation, famille, patron, etc.). S'il ne se présente pas ou s'il arrête le processus, le jeune est rappelé tous les mois pendant une année après un délai initial de trois mois.

Par rapport à tous les autres dispositifs, la GSI offre en outre trois prestations supplémentaires qui font sa différence et son succès :

1. En amont : le jeune doit nécessairement être adressé à la GSI par un professionnel. Il ne peut pas « débarquer » tout seul, sur la base d'un ouï-dire ou d'un *« va voir à la GSI, ils sont sympa ».* Avantage : la prise en charge du jeune est d'emblée cadrée dans une pratique de réseau. La première rencontre est tripartite ; elle réunit le jeune, le professionnel qui l'a envoyé et le professionnel de la GSI. Le passage de relais entre institutions et le message envers le jeune sont clairs et contractualisés.
2. En aval, la plus grande force du GSI : l'accompagnement individuel ne cesse pas avec l'entrée en apprentissage. Le jeune continue à être régulièrement en contact son référent. L'accompagnement ne s'arrête que lorsque trois conditions sont remplies : les difficultés initiales sont surmontées; les attitudes et les aptitudes donnent satisfaction sur le lieu de formation ; les notes scolaires sont satisfaisantes. En d'autres termes, tant le patron, l'école que le jeune lui-même interviennent dans la décision d'arrêter l'accompagnement.
3. Après la fin de l'accompagnement : un suivi à six mois est prévu. C'est-à-dire qu'un contact sera repris avec le jeune pour voir si les choses continuent à bien se passer. Si ce n'est pas le cas, l'accompagnement hebdomadaire reprend.

[16] Malgré leur intérêt, nous avons décidé de ne pas joindre ces graphes au présent rapport, d'une part, pour préserver la confidentialité garantie aux interviewés, et d'autre part, pour éviter les mésinterprétations probables de certains traits, du fait qu'un lecteur extérieur ne dispose pas du contenu des entretiens pour les interpréter.

L'expérience de la GSI est encore trop récente pour que le suivi ait pu être effectué. Mais il apparaît déjà, contrairement au SEMO et grâce à l'accompagnement individuel, que pratiquement tous les jeunes entrés en apprentissage réussissent à y rester.

Les dispositifs communaux

Les développements qui suivent concernent les quatre dispositifs les plus expérimentés : Vernier, Meyrin, Carouge, Lancy. Il n'y a pas à en déduire que les autres dispositifs sont inintéressants ou inefficaces ; les dispositifs VIA (Ville de Genève), de Bernex-Champagne et de Plan-les-Ouates sont de création récente et n'ont pas encore développé tous les aspects de leur activité ; le dispositif VIA doit de surcroît faire face à des questions de nature structurelle.

L'apport des dispositifs communaux porte sur trois aspects de nature différente.

- La méthodologie

  Les dispositifs communaux utilisent un concept développé initialement par le projet Transit de la commune de Meyrin[17]. Le contact avec les jeunes en rupture est initié par une approche de travail social. Le jeune prend contact avec une permanence d'accueil et d'information ; la fréquentation est libre, les prestations sont centrées sur l'écoute. Le jeune peut aussi être approché par un TSHM dans le cadre d'activités de loisirs ou simplement dans des lieux publics ; le TSHM informe le jeune de l'existence de la permanence. Cette libre fréquentation est primordiale pour une population souvent réfractaire à l'approche institutionnelle, entre autres du fait d'expériences préalables généralement mal vécues.

  La permanence n'est pas un but en soi : elle permet de « raccrocher » les jeunes en rupture voire à la dérive en leur proposant des activités structurantes : les chantiers ou les ateliers encadrés par des éducateurs et/ou des missions dans l'administration communale (cf chapitre II point 3). Ces deux types d'activités visent un double objectif : d'une part, remettre le plus rapidement possible les jeunes en activité – c'est-à-dire les réinsérer socialement ; d'autre part, contribuer à restaurer leur image d'eux-mêmes, préalable indispensable à toute démarche de retour à la formation.

  Avec cette approche relevant du travail social, les dispositifs communaux offrent une possibilité de travailler sur les prérequis indispensables à la réinsertion. Pour le reste et dès l'étape suivante, la méthodologie est la même que celle de la GSI, jusqu'à l'entrée en apprentissage.

- Le contexte socio-politique et le cadre légal

  Les communes ont un double avantage sur les institutions cantonales ou fédérales. D'une part, elles ne sont pas contraintes par un cadre légal, ni au plan de leur action institutionnelles, ni au plan de leur fonctionnement administratif. Dès qu'une volonté politique s'est clairement exprimée, il a été facile de mettre en place des dispositifs adaptés. Partant de leur expérience insatisfaisante des « grosses » institutions cantonales ou fédérales, les communes ont d'emblée misé sur des dispositifs souples et évolutifs confiés à de jeunes responsables ouverts aux approches alternatives et aux pratiques innovantes. Même s'ils travaillent en étroite relation avec leur conseiller administratif de tutelle, ces responsables disposent d'une grande marge d'autonomie ; grâce à cela, les communes leur sont redevables d'initiatives originales et de réussites exemplaires.

[17] Il serait très intéressant de montrer comment ces dispositifs ont été créés et se sont modifiés au fil du temps ; initiée avec Transit, l'expérience de Meyrin est menée depuis bientôt vingt ans.

Par ailleurs, vu leur situation socio-économique (désindustrialisation, urbanisation, taux important de jeunes en rupture, d'immigrés et de chômeurs, nouveau développement économique), les quatre communes citées sont au coeur des problèmes et à la pointe des solutions en matière de politique sociale. Un de leurs atouts majeurs consiste à avoir tissé un réseau de liens étroits avec les entreprises locales (cf chap. III, point 3). Le cadre dans lequel elles ont le pouvoir d'agir (niveau communal) définit d'emblée une approche territoriale et décentralisée ; fait intéressant, lorsque ce cadre se révèle trop étroit, les communes sont capables de mettre immédiatement en oeuvre des mécanismes de collaboration inter-communale. Certaines collaborations sont circonstancielles et ne visent à résoudre qu'un problème temporaire, par exemple le manque d'une place de stage ou de logements d'urgence ; d'autres sont structurelles, comme dans le cas du dispositif commun aux communes de Bernex, Confignon, Chancy, Cartigny et Aire-la-Ville. Quoi qu'il en soit, les responsables des quatre dispositifs communaux les plus expérimentés restent en étroite relation à titre professionnel.

- La pratique de réseau

  Deux communes ont récemment mis en place un réseau incluant tous les acteurs de la politique en faveur des jeunes en rupture, école comprise. L'expérience de Meyrin et de Vernier devraient à ce titre être attentivement suivies ; elles constituent en effet un modèle qui pourrait s'appliquer ailleurs. Le nom d'EQIP@M choisi par les responsables meyrinois n'est pas dû au hasard ; il signifie, entre autres, que la pratique de réseau se construit au niveau le plus directement opérationnel et dans une logique de proximité.

Les semestres de motivation (SEMO)

La majorité des intervenants ont souligné l'intérêt et la nécessité d'une solution telle que l'offrent les SEMO. Passée la phase d'éventuelles activités encadrées par des éducateurs, certains jeunes ne peuvent pas être laissés à eux-mêmes et franchir l'étape suivante d'une construction de projet avec un ou deux seuls rendez-vous hebdomadaires avec un référent. Une partie des jeunes en rupture ont besoin d'un encadrement durant toute la journée, avec des activités et un suivi constant. L'apport original des SEMO consiste précisément à offrir un tel cadre.

Tous les intervenants qui mentionnent les SEMO tombent d'accord pour souhaiter leur découplage d'avec l'assurance chômage ; plusieurs professionnels soulignent la nécessité de créer de nouvelles structures de ce type, directement rattachées au DIP. Un tel rattachement fait évidemment sens, à condition que ces structures soient rendues autonomes, c'est-à-dire qu'elles ne soient rattachées ni à une école, ni à un ordre d'enseignement. La force des SEMO vient du fait qu'ils sont mis en oeuvre par des structures associatives ; de la même manière que les dispositifs communaux, de sont des structures souples, évolutives, dirigées et animées par de jeunes professionnels disposant d'une grande autonomie et utilisant des approches novatrices. Un rattachement à la lourde structure administrative des écoles et des ordres d'enseignement ferait à coup sûr perdre une bonne partie de ce bénéfice.

De même que les SEMO, les structures actuelles (SCAI) ou prévues dans le cadre du DIP pour les jeunes en rupture devraient faire partie d'un dispositif autonome fonctionnant soit sur mandat externe (comme les SEMO actuels), soit en tant qu'entités propres faiblement hiérarchisées et travaillant sur contrat d'objectifs.

3. UN MODÈLE

L'analyse des politiques publiques existantes et des pratiques des différents dispositifs fait ressortir *de facto* certaines lignes de force ; en les articulant les unes aux autres, on peut dessiner un modèle répondant au souci si souvent exprimé de savoir « qui fait quoi ». L'expression graphique de ce modèle (cf tableau ci-dessous) illustre la manière dont les différents dispositifs peuvent collaborer (et pour une part collaborent déjà, grâce à EQIP) en se centrant sur leurs forces respectives.

	ETAPES		
	Travail social, prérequis	**Définition de projet**	**Retour en formation**
Prestations	Ecoute Soutien médico-psych. Aide matérielle Chantiers, ateliers, missions	Evaluation des acquis Mise à niveau scolaire Tests psychotechniques Stages	Accompagnement et suivi
Ressources	Travailleurs sociaux Psychothérapeutes CASS SEMO	Evascol Orientation OFPC Cours UOG Entreprises	Entreprises GSI
Dispositifs	Infor Jeunes Dispositifs communaux GSI		

Caractéristiques du modèle

Dans ce modèle, un jeune peut entamer un processus de réinsertion en passant d'abord par un dispositif communal, ou d'abord par Infor Jeunes, ou en étant suivi du début à la fin par la GSI. Une certaine redondance dans les prestations existe nécessairement, ce qui n'est pas forcément négatif.

Infor Jeunes, les différents dispositifs communaux et la GSI constituent les « dispositifs pivots » du modèle. Chaque dispositif pivot prend en charge les jeunes selon son approche propre, mais en partageant deux caractéristiques essentielles avec les autres dispositifs :

– une méthodologie d'accompagnement individuel basée sur l'établissement d'une relation de confiance entre un jeune et un adulte ;
– une manière de travailler en réseau et dans une logique transversale. Dans les trois dispositifs existe un référent qui mobilise des ressources externes et coordonne les interventions au bénéfice de chaque jeune.

Dans le modèle proposé, il existe donc deux types d'acteurs : les dispositifs pivots, qui structurent et organisent la prise en charge, et les dispositifs ressources, que les dispositifs pivots mobilisent en fonction des besoins pour des interventions spécifiques et ciblées avant, pendant ou après leur propre intervention. Un jeune désirant se réinsérer devrait toujours être pris en charge par l'un des trois dispositifs pivots.

De par leur approche de libre accès avec permanence, Infor Jeunes et les dispositifs communaux interviennent dès la première étape du processus. La GSI intervient dès l'étape de définition d'un projet. Des transferts ont lieu des deux dispositifs de libre accès vers la GSI quand la nécessité d'un accompagnement lié à l'apprentissage apparaît.

La première étape de prise en charge d'un jeune en rupture relève prioritairement du travail social et des prérequis. Les actions sont centrées sur l'écoute, l'aide matérielle, le soutien médico-psychologique et des activités encadrées visant à la resocialisation. Les ressources principales sont les TSHM, éducateurs ou animateurs (opérationnellement rattachés à une structure communale), qui effectuent souvent la détection et le premier contact. Les psychothérapeutes (institutionnels, associatifs ou privés), l'Hospice Général et les SEMO sont des ressources très utilisées durant cette première étape. (Rappelons que les ressources psychothérapeutiques, d'aide financière et de logement sont jugées insuffisantes par les professionnels).

La deuxième étape de prise en charge est centrée sur la définition d'un projet. A ce stade, outre les entretiens avec le conseiller, l'action est centrée sur un bilan, des tests psychotechniques, l'évaluation des acquis, la mise à niveau scolaire, les stages de courte et de longue durée. Les ressources les plus utilisées dans cette phase sont les prestations d'orientation de l'OFPC (Tremplin Jeunes surtout), Evascol, les cours UOG et les entreprises qui acceptent de prendre un jeune en stage.

La troisième étape est initiée par le retour en formation (apprentissage la plupart du temps). L'action est centrée sur l'accompagnement du jeune qui sort à peine d'une situation plus ou moins longue de rupture. Les ressources principales sont la GSI et les responsables d'apprentissage dans l'entreprise qui a accueilli le jeune.

La collaboration avec l'AI et le SPMi représentent des situations particulières dans la mesure où a) un cadre légal spécifique définit la prise en charge des jeunes par ces deux institutions et b) ces deux institutions fonctionnent selon une logique propre et attendent de leurs partenaires qu'ils s'adaptent à leur fonctionnement, l'inverse n'étant pas possible ou pas envisagé.

Les questions ouvertes

Même si l'action publique est susceptible d'être organisée relativement aisément selon le modèle proposé (ou d'ailleurs selon tout autre modèle), quelques questions importantes restent ouvertes :

- Approche territoriale ou approche centralisée ?

  Situé en plein coeur de la Vieille Ville, Infor Jeunes doit-il être le seul dispositif de l'Hospice Général à accueillir les jeunes en rupture ? Si cette centralisation est confirmée, Infor Jeunes ne risque-t-il pas « perdre » une partie des jeunes des cités suburbaines et des quartiers de la rive droite qui s'adressaient aux CASS ? Pour éviter cette déperdition, les dispositifs et réseaux communaux peuvent-ils prendre le relais ? Les dispositifs pivots couvrent-ils adéquatement le territoire de la Ville de Genève (notamment les zones de la rive droite Servette-Montbrillant, Pâquis-Sécheron et Saint-Jean-Charmilles) ?

  La Ville de Genève a-t-elle une approche territoriale ou centralisée ? Pourquoi l'activité des TSHM de la Ville n'est-elle pas incluse dans les zones territoriales gérées par la FASe ? Comment les TSHM de la Ville, les CASS des quartiers et le dispositif VIA collaborent-ils ?

- Quel rôle pour l'Office cantonal de l'emploi ?

  Les SEMO doivent-ils rester rattachés à l'OCE ? L'OCE a-t-il vocation à s'occuper des jeunes en rupture ? Les jeunes actuellement pris en charge par l'OCE pourraient-ils être absorbés par les dispositifs pivots ? A quelles conditions ? La loi concernant l'aide sociale (subsidiarité) devrait-elle être modifiée ?

- Quels changements dans les institutions cantonales ?

  Les changements en cours ou prévus à l'Hospice Général et à l'OFPC sont-ils compatibles avec le modèle émergent de travail de réseau ? Vont-ils dans le sens d'une simplification des structures, d'une diminution des niveaux hiérarchiques, d'une approche transversale ? Sont-ils conçus de manière systémique, en relation et en concertation avec les autres dispositifs institutionnels ?

  De son côté, le SPMi envisage-t-il des échanges avec d'autres professionnels sur la prise en charge des jeunes relevant de mesures judiciaires, civiles ou pénales ? Prévoit-il une évolution de son fonctionnement et de ses pratiques ?

  La FASe quant à elle doit-elle intervenir de manière faîtière en matière de prise en charge des jeunes en rupture ? Quels inconvénients y aurait-il à laisser cette activité aux responsables sectoriels des TSHM, en lien avec les communes ?

4. PLUS SOUPLE, PLUS LÉGER, PLUS RÉACTIF : VERS UNE PRATIQUE DE RÉSEAU

D'une manière ou d'une autre, centrée sur EQIP ou sur le dispositif qui lui succédera, l'action des institutions et des professionnels chargés de prendre en charge les jeunes en rupture devra trouver ses nouvelles marques dans une pratique de réseau favorisant la concertation, la coordination et la collaboration au plan opérationnel. Si les prémisses d'un tel réseau se dessinent déjà, son bon fonctionnement dépend d'un certain nombre de conditions.

Enjeu n°1 : les mesures prioritaires

Le développement d'une politique efficace nécessite la prise et compte et la mise en oeuvre de mesures prioritaires, par ordre d'importance :

- Renforcer et développer les dispositifs pivots

  Basés sur une approche individualisée dont on sait qu'elle donne les meilleurs résultats, les dispositifs pivots atteignent vite la limite de leur capacité (ratio nombre de jeunes pris en charge par conseiller). Les communes sont très réactives à cet égard et mettent en général les moyens nécessaires à disposition. De même, l'Hospice Général semble prêt à renforcer Infor Jeunes. La GSI aurait besoin de nouvelles forces de travail pour pouvoir répondre à une demande qui s'accroît au fur et à mesure que l'information sur la nature et l'efficacité des prestations offertes s'étend.

  Dans les trois cas, il ne s'agit pas nécessairement et uniquement de créer de nouveaux postes ; la réallocation de ressources se révèle souvent une solution intéressante.

- Augmenter et diversifier les ressources premières

  Réclamées par de nombreux professionnels, de nouvelles ressources s'avèrent nécessaires dans la première étape du travail avec le jeune :

  – soutien psychothérapeutique
  – aide financière ponctuelle, indépendante de l'aide sociale
  – solutions de logement
  – dispositifs d'encadrement pédagogique de type SEMO

  La solution à ces besoins pourrait se trouver dans une collaboration plus étendue des institutions publiques avec le réseau privé et associatif.

- Clarifier les rattachements et simplifier les découpages institutionnels

  Comme déjà mentionné, la GSI et la COSI auraient avantage à faire partie d'un seul et même dispositif relevant administrativement de la même hiérarchie. Outre l'amélioration de la situation (augmentation des ressources) du côté de la COSI, une telle réunion permettrait une meilleure articulation de l'ensemble des dispositifs existants avec l'école.

  Par ailleurs, la présentation de l'offre de prise en charge de l'ensemble des institutions devrait être simplifiée, de manière à ce que toutes les personnes concernées, les professionnels mais avant tout les jeunes eux-mêmes, comprennent immédiatement le fonctionnement du réseau et la mission de chacun de ses composantes. De manière générale, ce n'est pas à l'usager de décrypter le fonctionnement d'une institution et d'en pénétrer les arcanes ; c'est à l'institution de s'adapter à l'usager en transmettant un message clair basé sur une organisation simplifiée. Les institutions cantonales ont un travail particulier à effectuer à cet égard, qui va de pair avec le processus de réorganisation interne.

- Pérenniser un réseau opérationnel

  Outre les trois mesures précitées, la pérennisation d'EQIP ou de tout autre réseau prenant son relais semble une nécessité à la très grande majorité des professionnels, pour autant que les enseignements de l'expérience soient tirés. A cet égard, il ne s'agira pas uniquement de faire évoluer le fonctionnement et les pratiques. Très concrètement, il faudra s'atteler à un problème de nature systémique dont la solution n'est pas évidente. Le point suivant tente d'en expliciter les contours.

Enjeu n° 2 : l'organisation d'un réseau cantonal

L'articulation des différents niveaux et la hiérarchisation des processus est l'un des aspects les plus difficiles à gérer au sein des systèmes complexes. Comme on l'a vu (cf chapitre II point 1), la politique publique concernant les jeunes en rupture doit faire collaborer des institutions relevant de domaines de compétence, de niveaux d'action et d'approches professionnelles différentes.

Cette difficulté s'illustre par exemple dans le dispositif EQIP, avec une table des délégués représentant le réseau des professionnels de terrain et un groupe de pilotage composé de représentants institutionnels ; aucun de ces deux groupes n'a de réel pouvoir de décision par rapport aux institutions qui y sont représentées.

Dans le cas des réseaux verniolan et meyrinois, la situation est simplifiée du fait de la définition territoriale du niveau d'action. La collaboration est cadrée par une convention de collaboration (charte ou autre) contractualisée, matérialisé par un document signé qui engage chacune des parties sur des objectifs communs, sous la supervision de l'autorité communale.

L'organisation d'un réseau cantonal incluant tous les niveaux et toutes les institutions oblige à distinguer :

- un niveau politique, qui doit définir le cadre et les objectifs
- un niveau opérationnel, qui doit pouvoir s'engager sur la matière
- la hiérarchie administrative de chaque institution.

Très concrètement, au niveau politique, l'autorité (c'est-à-dire le Conseil d'Etat) a déjà fixé un cadre et des objectifs avec la création d'EQIP. Certains professionnels souhaiteraient que le cadre et les objectifs soient précisés (recadrage des missions institutionnelles) ou étendus (pour une politique globale de la jeunesse). L'approche systémique plaiderait pour une approche plus interactive ; sur la base de l'expérience acquise et de la réflexion partagée des professionnels et des hiérarchies administratives de chaque institution, une auto-régulation devrait être possible.

Au niveau opérationnel, la pratique de réseau devrait s'organiser autour d'un concept partagé (cf modèle du point 3, par exemple). Le pilotage du réseau devrait être confié aux responsables opérationnels de chaque dispositif, de manière à obtenir une certaine homogénéité en matière de décision ; table des délégués et groupe de pilotage EQIP seraient donc fusionnés. Le groupe de pilotage opérationnel devrait gagner en autonomie, de manière à ce que toutes les décisions relevant de la matière (quelles actions engager, avec quels acteurs et selon quels protocoles) soient préparées sur la base de l'expérience de collaboration interinstitutionnelle et de réflexions partagées. Le groupe de pilotage devrait être animé par un coordinateur sans responsabilité opérationnelle dans un dispositif ni statut hiérarchique dans une institution ; les décisions devraient être prises sur une base consensuelle. En cas de besoin, l'aide ponctuelle et technique d'un intervenant externe pourrait être sollicitée.

Les décisions préparées au niveau opérationnel devraient « remonter » de manière à ce que la hiérarchie administrative de chaque institution les valide. Ayant accordé une large autonomie à ses dispositifs de réseau dans un cadre préalablement défini et validé au niveau politique, chaque institution devrait en principe aller dans le sens des décisions proposées au niveau opérationnel. Le désaccord éventuel entre la direction d'une institution et un dispositif opérationnel devrait être tranché par l'autorité politique en sollicitant l'avis d'experts externes.

Le fonctionnement d'un réseau organisé d'une telle manière sera d'autant plus efficace que la hiérarchie administrative de chaque institution aura été allégée.

Les propositions qui viennent d'être esquissées n'ont rien d'extraordinaire; en réalité, le fonctionnement décrit existe déjà potentiellement. Comme l'expérience d'EQIP a permis de le constater, chaque institution, chaque dispositif peut compter sur des professionnels d'un haut niveau de compétences, motivés et expérimentés. Dans leur très grande majorité, ils sont prêts à s'investir pour que la politique publique devienne plus performante encore ; aux autorités politiques et aux responsables institutionnels de créer les conditions cadre favorisant une telle évolution.

VI. Annexes

1. LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

NOM	Fonction	Institution	Dispositif, secteur ou service
Aline BONZANO	Resp. de groupe	AI	Réadaptation professionnelle
Catherine BORETTI-GRANDJEAN	Resp. de groupe	OCE	Service des mesures pour l'emploi
Julia COLLIS	Cons. en insertion	OFPC	Tremplin Jeunes
Magali GINET	Cheffe de projet	OFPC	Gestion du suivi individualisé
Marie-Christine KLUKER	Resp. de secteur	FASe	Secteur « situations complexes »
Bernard KOTHENBURGER	Chef de section	SPMi	Section d'intervention socio-éduc.
Vincent KÜNZI	Cons. en insertion	Lancy	Contact Emploi Jeunes
Nathalie LE-THANH-DIBBA	Educatrice	Hospice Général	Infor Jeunes
Katia METAYER - PECCOUD	Cheffe de service	Vernier	Service jeunesse et emploi
Antoni PEREZ DE TUDELA	Adjoint de direction Chef de projet	DGPO	Service de la scolarité, COSI
Mélissa REBETEZ	Cheffe de service	Meyrin	Service action sociale et jeunesse
Patrick RENLUND	Chef de service	Bernex	Cap Emploi
Valérie ROOSENS & Marlise RAVESSOUD	Cons. en insertion	Carouge	Projet Emploi Jeunes
Maurizio TOMEI	Cons. en insertion	PLO	Antenne Jeunesse
Vincent TOURNIER	TSHM	Ville de GE	VIA
Annick WEIZMAN	Adjointe scientifique	OFPC	Coordination GSI-COSI-OFFT

2. GRILLE D'ENTRETIEN

Préambule :

- *Rappel du mandat de la CEPP concernant l'évaluation de la politique en faveur des JRup*
- *Recadrage : du centrage sur EQIP à un regard plus général incluant EQIP*
- *Information sur la levée du secret de fonction*
- *Garantie de confidentialité (relative concernant les infos de type institutionnel)*
- *Présentation des thématiques de l'entretien*

1. **Pour commencer et indépendamment d'EQIP, pourriez-vous me décrire les actions menées par** [son institution] **pour la catégorie particulière des jeunes en rupture ?**

   – *Rappel de la définition des JRup : 15 à 25 ans, scolarité obligatoire terminée, hors de toute formation*

   – *Vérification selon les critères de la pré-enquête : (sans énoncer explicitement les critères)*
   population ciblée ou mélangée ?
   insertion prof. ou réinsertion sociale ?
   approche standardisée ou sur mesure ?
   dispositif centralisé ou local ?

2. **A partir de quels critères évaluez-vous le succès ou l'échec du travail que** [son institution] **fait avec les jeunes en rupture ?**

   Selon ces critères, quels sont vos résultats ?

3. **Indépendamment d'EQIP, existe-t-il des collaborations de** [son institution] **avec d'autres professionnels de terrain qui s'occupent de jeunes en rupture ?**

   Vérification : *Ces collaborations sont-elles formalisées ?*
   Comment sont-elles évaluées ?

4. **Parlons maintenant d'EQIP. Quel rôle joue** [son institution] **dans le dispositif EQIP ?**

5. **Quelle est pour** [son institution] **la plus-value d'EQIP ?**

   Quelle est la plus value pour les jeunes pris en charge par [son institution] ?
   Quelle est la plus-value concernant la coordination et de collaboration entre professionnels ?
   Y a-t-il une moins-value ?

6. **Que vous a apporté EQIP dans votre travail concret avec les jeunes ?**

   Que vous a appris votre expérience dans EQIP ?

7. **Selon vous, quels changements devrait-on apporter dans l'action publique concernant les jeunes en rupture ?**

   Je vous donne une baguette magique qui vous permet de réaliser un projet idéal sans limite de coût et de temps. Que faites-vous ?

3. RÉFÉRENCES DES TABLEAUX DE DONNÉES

Chiffres concernant...		Compilés par	Sources et supports
OCE	SEMO	SMPE	a. *Quelques chiffres*, Document ad hoc remis à la CEPP, janvier 2011 b. Communication par courrier électronique, février 2011
OFPC	Tremplin Jeunes	Tremplin Jeunes	Rapport d'activité 2009-2010
OFPC	GSI	GSI	*Statistiques GSI sept. 2009 –août 2010*, version 2, février 2011
HG	Infor Jeunes	D. Felder/Ressources	*InforJeunes 2010 Global*, fichier Excel, données mensuelles
Vernier	SJE	SJE	*EQIP - Statistiques SJE,* sans date
DIP	COSI	SRED	*Panorama des populations relevant du suivi individualisé à l'OFPC et à la DGPO durant l'année scolaire 2009/2010,* décembre 2010
Carouge	Projet Emploi Jeunes	Projet Emploi Jeunes	*Eléments statistiques 2010*, fichier Excel
Lancy	Contact Emploi Jeunes	Contact Emploi Jeunes	*Statistiques 2010,* fichier Excel
Meyrin	Antenne Objectif Emploi	SASJ	*Antenne Objectif Emploi, Rapport 2010*
	Transit	Transit	*Rapport d'activité Transit 2009*
Ville de GE	VIA	VIA	*Point de situation au 3 décembre 2010,* document interne remis à la CEPP
Champagne	Cap Emploi	Données transmises oralement lors de l'entretien avec le chef de service	
FASe	Situations complexes	Données transmises par courrier électronique	
Plan les Ouates	Antenne Jeunesse	Données transmises oralement lors de l'entretien avec le suppléant EQIP	