



Diriger les partenariats de garantie de la jeunesse sur le terrain

Un résumé pratique du rapport relatif à
l'Action Préparatoire du Parlement
Européen (APPE) sur la Garantie pour la
jeunesse

Rédigé par Anne-Mari Hall (Nevala) et Ruth Santos, Chelo Millan,
Richard Smith, Karolina Jakubowska, Ana Zamfir, Emanuela Carta,
Helen Metcalfe et Inga Pavlovaite



AVIS LEGAL :

Le présent document a été préparé pour la Commission Européenne mais il reprend cependant les avis des auteurs uniquement et la Commission ne peut être tenue pour responsable de toute utilisation qui pourra être faite des informations qu'il contient.

Vous trouverez plus d'informations sur l'Union Européenne sur le site Internet (<http://www.europa.eu>).

Luxembourg: Bureau des publications de l'Union Européenne, 2015

ISBN: 978-92-79-50442-6

doi:10.2767/128032

© Union Européenne, 2015

La reproduction est autorisée à condition que la source soit indiquée.

Contexte

En 2012, le Parlement Européen a demandé à la Commission Européenne de définir une Mesure préparatoire pour aider les États membres à développer des Partenariats de Garantie pour la Jeunesse et tester les services associés parmi les jeunes. La logique consistait à recueillir des expériences qui pouvaient fournir aux États membres des conseils pratiques pour lancer et mettre en place de grands programmes pour la jeunesse et les mesures connexes. Un total de **18 projets pilotes dans sept pays** (Irlande, Italie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Espagne et Royaume-Uni) ont été lancés en 2013, chacun sur une période de 12 mois.

Les projets pilotes choisis se trouvaient dans des **régions et des endroits présentant des taux de chômage des jeunes plus élevés que la moyenne**. Certains projets ont testé le modèle de la Garantie pour la jeunesse de façon générale tout en **se centrant le plus sur le test d'aspects spécifiques** de celle-ci.

Projets soutenant des résultats post-scolaires positifs et évitant de quitter l'école

Le projet **Alba County** (ROUMANIE) a été créé pour éviter un abandon précoce de l'école et améliorer l'emploi et la capacité à intégrer le marché du travail des étudiants par le biais de clubs professionnels.

Le projet **Croydon** (ROYAUME-UNI) a voulu améliorer la capacité des écoles et des entreprises à travailler ensemble pour améliorer la réactivité du marché du travail à enseigner et préparer les étudiants à la transition entre les études et le travail.

Le projet **Hartlepool** (ROYAUME-UNI) a élaboré un modèle d'encadrement pour aider la transition des étudiants de dernière année qui présentent un risque jusqu'au niveau d'enseignement/de formation suivant.

Le projet **Lazio** (ITALIE) a été créé pour permettre les transitions de l'école au travail en fournissant des conseils en matière d'emploi, d'événements liés à la carrière et de visites de sociétés.

Le projet **Legnago** (ITALIE) a été créé pour éviter l'abandon précoce des études par les étudiants de 15 à 18 ans qui présentaient un risque élevé d'abandon grâce à des ateliers de motivation et une meilleure collaboration entre les écoles, les parents et les services sociaux (et autres).

Le projet **Neamt County** (ROUMANIE) a été créé pour donner des conseils en matière de carrière, d'encadrement et d'expérience professionnelle aux jeunes qui quittent le système public.

Le projet **Miechów** (POLOGNE) a essayé de combler les lacunes entre les écoles locales, les institutions de formation et les sociétés et de préparer les élèves du secondaire à la transition vers l'emploi.

Le projet **Pembrokeshire** (ROYAUME UNI) visait à faire en sorte que les chômeurs et les jeunes inactifs ainsi que ceux présentant un risque de devenir chômeurs soient réengagés grâce à des journées découvertes/de stage, des événements/présentations organisés par les employeurs et des emplois aidés.

Projets travaillant principalement avec des jeunes chômeurs ou inactifs

Le projet **Aragón** (ESPAGNE) a conçu et dirigé un modèle d'enseignement double associant des périodes de formation sur le lieu de travail et à l'école.

Le projet **Avilés** (ESPAGNE) a créé un programme de coaching grâce auquel les jeunes reçoivent une assistance collective et individuelle dont ils ont besoin pour accéder au marché du travail, y compris des stages et une formation spécifique à un secteur.

Le projet **Ballymun** (IRLANDE) a élaboré et dirigé un programme de Garantie pour la jeunesse dans l'une des régions socialement les plus désavantagées du pays, y compris le test de tous les services associés à la procédure de Garantie pour la jeunesse.

Le projet **Cartagena** (ESPAGNE) a développé un nouveau réseau de Garantie pour la jeunesse qui travaillait avec les jeunes pour les intégrer dans l'emploi, l'enseignement ou la formation quatre mois après avoir quitté l'école ou s'être retrouvé au chômage/inactif.

Le projet **Galicja** (ESPAGNE) a cherché à soutenir l'intégration sur le marché du travail des jeunes des zones rurales en encourageant l'entrepreneuriat grâce à la formation, des conseils, un encadrement et des stages.

Le projet **Gijón** (ESPAGNE) a créé une « Agence d'activation et d'emploi des jeunes » comme une plate-forme de services pour les chômeurs et les inactifs de 15 à 30 ans afin qu'ils accèdent à une formation, un emploi et un enseignement et une formation sur le lieu de travail.

Le projet **Tuscany** (ITALIE) a été créé pour réduire le nombre de jeunes chômeurs et inactifs dans la région en parvenant à une meilleure compréhension de l'étendue du problème, en concevant et en dirigeant de nouveaux services personnalisés et en soutenant l'amélioration des services publics d'aide à l'emploi pour les jeunes.

Le projet **Valencia** (ESPAGNE) a créé un programme complet en quatre étapes pour fournir aux jeunes les compétences et outils d'entrepreneuriat nécessaires pour qu'ils créent leur entreprise.

Le projet **Veneto** (ITALIE) a cherché à créer un réseau de spécialistes au sein de l'observatoire du travail du Veneto chargé de coordonner les politiques et les mesures d'emploi des jeunes, et les services d'essai avec des étudiants et des jeunes chômeurs.

Le projet **Vilnius** (LITUANIE) a élaboré une série de séminaire motivationnels/ de préparation en trois parties associée à un stage afin d'intégrer les jeunes chômeurs dans l'emploi.

Participants

La Mesure préparatoire **a impliqué directement 3 300 jeunes venant principalement de milieux défavorisés** dans un ensemble de mesures d'activation pour faciliter leur transition vers des résultats post-scolaires positifs ou les aider à accéder à l'emploi. 1 600 autres jeunes ont bénéficié de ses activités d'aide comme les salons professionnels et de l'emploi et les évaluations des besoins.

La grande majorité des **services visaient des groupes à risque** : des jeunes risquant d'être exclus. Beaucoup avaient été identifiés comme risquant de quitter l'école de façon précoce et presque la moitié d'entre eux étaient au chômage ou inactifs. Un cinquième de tous les participants étaient des chômeurs de longue durée. La majorité des participants avaient peu de compétences ; neuf pour cent avaient une qualification de niveau supérieur. Plusieurs projets avaient des objectifs et des stratégies spécifiques pour impliquer les membres les plus difficiles à atteindre des groupes cibles.

Sexe : Les jeunes hommes représentaient un peu plus de la moitié des participants (52%) alors que les jeunes femmes représentaient 48%

Âge: Presque deux tiers (61%) étaient âgés de 15 à 19 ans. Les 20-25 ans représentaient 38% des participants et les 2% restant étaient âgés de 25 à 29 ans.

Statut du marché du travail : la moitié étaient encore étudiants ou en formation (51%), le reste (48%) ont été classés comme chômeurs ou inactifs.

Compétences antérieures : La moitié (50%) possédaient une qualification niveau 1-2 de la CITE (au mieux) alors qu'un autre tiers (34%) possédaient une qualification de niveau 3-4 de la CITE.

Les projets pilotes **ont donné de bons résultats par rapport à leurs objectifs de performance clé** en lien avec le test des services parmi les jeunes. Sur les dix-huit projets, seulement quatre ont eu un taux de couverture (dans la mesure où les projets ont atteint le nombre de participants visé) de moins de 100%.

Résultats

La mesure préparatoire a conduit à un résultat positif pour la grande majorité des participants. Presque un quart des participants aux projets qui ont travaillé principalement avec des jeunes chômeurs et inactifs ont trouvé un emploi sur le marché du travail (23%). Dans ces projets, un peu plus d'un tiers (36%) ont eu une place dans l'enseignement ou une formation après leur participation, 18% ont trouvé un emploi ou un stage rémunéré, et 4% ont créé ou étaient en passe de créer leur propre activité. Le reste n'a pas pu trouver de solution ou leur situation était inconnue.

RESULTATS EN MATIERE D'EMPLOI

- 331 jeunes issus principalement de milieux défavorisés ont été aidés en matière d'emploi
- 255 jeunes ont été aidés pour des stages de formation ou des stages rémunérés après avoir participé au projet pilote

RESULTATS EN MATIERE D'ENTREPRENARIAT

- 22 nouvelles entreprises ont été créées par des jeunes
- 30 nouvelles entreprises sont en cours de création
- 57 jeunes ont l'intention de créer une nouvelle entreprise dans un futur plus ou moins proche

RESULTATS EN MATIERE D'ENSEIGNEMENT

- Plus de 1 700 personnes ont été aidées à poursuivre des études ou une formation après avoir participé au projet pilote.
- Jusqu'à 480 cas potentiels d'abandon précoce de l'école ont été évités
- Des centaines de jeunes ont été mieux équipés pour passer de l'école au travail

La satisfaction des participants a été montrée par leur sentiment d'être aidés. Ils ont apprécié **d'avoir eu quelqu'un qui a pris le temps d'écouter, qui s'est préoccupé de leur situation et leur a assuré qu'ils n'étaient pas seuls**. Cela a été répété par tous les participants de tous les projets comme étant l'élément le plus important.

QUALITES PERSONNELLES

Meilleure confiance et estime de soi
Meilleure conscience de ses propres compétences, points forts et points faibles
Amélioration de la motivation (c.-à-d. rechercher un emploi, poursuivre des études, préparer des examens)
Attitude plus positive au sujet de l'avenir.

APTITUDES INTERPERSONNELLES ET PRATIQUES

Meilleures compétences sociales (par ex. capacité à nouer de nouvelles relations)
Nouvelles compétences et volonté de communiquer avec les personnes ayant une autorité
Expérience de la communication avec les employeurs
Comment gérer les finances et se rendre en divers endroits pour bénéficier des meilleures

COMPETENCES EN MATIERE DE GESTION DE CARRIERE

Meilleure compréhension des carrières et du marché du travail, y compris les compétences nécessaires, les attentes en matière de salaire, les contrats de travail, etc.
Savoir comment rédiger un CV, se comporter lors des entretiens, des changements de carrière, etc.

NOUVELLES COMPETENCES DE CARRIERE ET D'EMPLOI

Compétences en matière de carrière spécifiques à un secteur nouvelles ou meilleures
Compétences en matière d'emploi (par ex. travail en équipe, gestion du temps)

Les projets pilotes avaient pour objectif spécifique de tester la capacité à fournir des offres d'emploi, d'enseignement, de formation ou de stage de bonne qualité (y compris des emplois rémunérés), en quatre mois et ont pu le faire **pour 83 à 98% des participants pendant la durée définie**. De nombreux participants ont eu besoin de **plus d'une offre** et dans de nombreux cas les offres ont été le début d'une procédure d'intégration et non la fin.

Le profil des **offres avait tendance à refléter l'expérience des participants**, dont beaucoup avaient peu de compétences et ont été dirigés vers des stages et des options de formation. Le profil des offres pour les membres d'un niveau d'éducation supérieur du groupe client présentait des taux d'embauche et d'enseignement et formation complémentaires plus élevés.

Les principales difficultés en lien avec l'obtention d'offres avaient trait au besoin d'augmenter le volume et l'éventail des options disponibles afin de répondre aux différents besoins de la clientèle et de trouver les bonnes offres d'enseignement et de formation à cause du manque de souplesse des systèmes d'enseignement pour accepter de nouveaux étudiants tout au long de l'année. De plus, des barrières pratiques d'accès aux programmes d'aide à l'emploi (comme les limites d'âge) et un manque d'opportunités d'emplois et de stages, qui ont incité de nombreux partenariats pilotes à effectuer un travail proactif avec des salariés pour identifier ces opportunités, ont aussi été des défis importants dans ce domaine.

La plupart des projets ont cherché à engager une certaine réforme structurelle dans l'espoir de parvenir à des changements positifs durables de la façon dont les services sont fournis aux jeunes. Ils ont contribué au développement et au test d'activités en lien avec la Garantie pour la jeunesse. Ils ont aussi conduit à **un plus vaste éventail d'opportunités disponibles pour les groupes visés dans les communautés pilotes** par rapport à la disposition standard. Dans la pratique, cela signifiait plus de ressources ou de meilleures ressources pour les conseils en matière de carrière, le conseil personnalisé et le suivi, la planification des actions individuelles, l'aide à la création d'entreprise et l'engagement des salariés, par exemple.

OUTILS	AMELIORATIONS DES SERVICES (nouveaux ou meilleurs services)	INFLUENCE SUR LA POLITIQUE
<ul style="list-style-type: none">• Boîtes à outils et manuels• Documents de formation• Portails et applications informatiques et pour smartphones• Amélioration des bases de données	<ul style="list-style-type: none">• Modèles de présentation de la Garantie pour la jeunesse• Agences pour l'emploi dédiées aux jeunes (tout en un)• Nouveaux modèles d'aide aux jeunes chômeurs/inactifs• Améliorations dans les écoles en lien avec le problème de l'abandon scolaire et de l'amélioration de l'aide à la transition de l'école à l'emploi	<ul style="list-style-type: none">• Nouveaux partenariats et réseaux• Leçons influençant les stratégies et les priorités et programmes de financement

La plupart des partenariats pilotes ont créé une vaste structure de secteur public-privé-tiers dans laquelle les autorités en matière d'enseignement et de formation et d'emploi ont eu tendance à jouer un rôle essentiel. Les SPE et les organisations d'employeurs ont été des partenaires courants tout comme les écoles et les fournisseurs de formation. Douze des dix-huit projets pilotes ont créé des relations officielles avec des organisations de jeunesse ou d'autres ONG. Beaucoup de ces partenariats qui n'avaient pas de lien avec le secteur de la jeunesse ont identifié ce secteur comme étant le chaînon manquant.

D'une part, le partenariat s'est axé sur le **développement de nouveaux réseaux, relations et exercices de partage des informations** qui n'avaient pas été lancés auparavant. D'autre part, il a aussi donné l'occasion à ces organisations d'améliorer leur fonctionnement en augmentant la capacité et les compétences de leur personnel, en permettant une meilleure communication intra-entreprise et en développant les outils, les ressources et l'expertise à leur disposition pour s'attaquer à l'emploi des jeunes.

Leçons tirées des projets pilotes de l'EPPA sur...

1. Points forts

Les principaux points forts étaient l'engagement à **fournir des activités dirigées par les participants**, axées sur des conseils/un suivi individualisés et en s'assurant de la réactivité des activités sur le marché du travail. En effet, un facteur courant des projets « réussis » était l'implication des employeurs à travers des activités d'embauche et autres. Une autre caractéristique commune concernait les offres d'aides à l'emploi pour les jeunes à risque. Cela consistait souvent en des niveaux de conseil plus élevés que la moyenne, en des programmes préparatoires et d'autres interventions avant une offre d'emploi, d'enseignement, de formation ou de stage. Cela a aussi impliqué de répondre au manque de compétences en matière d'emploi des participants (comme des compétences de comptabilisation du temps, des attitudes positives à l'égard du travail, des compétences interpersonnelles).

Utiliser les bons canaux et la bonne langue de communication en fonction des jeunes a été important pour faire passer les messages. Des **stratégies de communication efficaces** avec une cible adaptée, un ton et des valeurs positifs ont eu des avantages multiples pour les acteurs du projet pilote. Cependant, les stratégies de communication doivent être associées avec les bonnes activités de diffusion afin de produire une approche générale qui n'exclut pas les groupes de jeunes qui ont le plus à gagner de la Garantie pour la jeunesse.

Plusieurs partenariats ont apporté **des améliorations énormes à la façon d'approcher et de communiquer avec les employeurs locaux**. Une des façons les plus efficaces de garantir l'implication d'un employeur était de proposer un *smörgåsbord* (« un assortiment ») de différentes façons d'être impliqué dans la Garantie pour la jeunesse. Cela signifie un

vaste portefeuille de « touches légères » (par ex. allant de l'invitation d'employeurs à participer à des salons de l'emploi à l'aide à des étudiants et des chercheurs d'emplois afin d'améliorer leurs compétences en matière d'entretien d'embauche) ainsi que des options plus approfondies (par ex. des stages, de l'apprentissage). Cette approche reconnaît explicitement que les employeurs ont des besoins, des traditions et des motivations différents ainsi que des ressources limitées en termes de personnel et de temps.

De plus, les relations avec l'employeur ont été encouragées en désignant des points de contact uniques dans le service d'emploi public ou du projet local avec lesquels l'employeur pourra communiquer. Cette personne a effectué un « travail de diffusin » avec des employeurs locaux et était consciente de toute l'assistance qui était à leur disposition. Cependant, cela a été **difficile car le personnel de première ligne manquait de formation et d'expérience dans ce domaine.**

Non seulement les jeunes ont bénéficié de la collaboration avec les employeurs, mais les **employeurs eux-mêmes ont tiré de nombreux avantages de cette participation** lorsque leur implication était facilitée et assistée. Dans certains cas, l'implication a conduit à une meilleure compréhension de l'assistance disponible pour le recrutement, y compris des subventions et des services de mise sur liste restreinte de candidats. Dans certains cas, la participation a amélioré la conscience des défis auxquels font face les jeunes d'aujourd'hui pour accéder au marché du travail pour la première fois et a ainsi amélioré leur image de jeunes chômeurs.

La mesure dans laquelle les ressources déployées par la Mesure préparatoire avaient été utilisées efficacement par les projets variait. Beaucoup de ces projets pour lesquels des données de comparaison des coûts étaient disponibles, ont eu un coût par participant inférieur aux autres (projets limités dans le temps travaillant avec des groupes cibles similaires et la mise en place d'activités d'assistance similaires), bien qu'un petit nombre de projets pilotes ont eu des coûts « par participant » plus élevés que prévu. Les projets les plus économiques ont fourni des activités pour moins de 500 euros par personne. Les facteurs affectant ces coûts incluaient : les types d'activités proposées (c.-à-d. des conseils par rapport à un suivi personnalisé et des planifications de mesures individuelles) ; la complexité des besoins d'assistance du groupe visé ; et aussi le niveau de financement et le temps nécessaire pour l'élaboration du nouveau modèle de service et du partenariat de mise en place. Il y avait aussi des différences dans la façon dont les fonds étaient utilisés : certains projets pilotes ont financé des mesures d'activation qui étaient soit complètement nouvelles ou autrement non disponibles actuellement alors que d'autres projets ont accordé leur financement pour améliorer des services existants (par ex. pour augmenter le nombre de séances de conseils personnalisés à disposition des jeunes).

2. Points faibles

Malgré le fort potentiel des nombreux outils, services et partenariats créés, certains projets **ont beaucoup travaillé de façon isolée** en se concentrant sur la réalisation du projet sans tenir compte de et planifier la stabilisation et la durabilité des mesures au delà de la durée de vie du projet. Cela était parfois évident du fait du manque de planification anticipée pour le développement durable après le projet pilote et le recrutement de nouveaux membres du personnel pour une durée spécifique du projet plutôt que de désigner un personnel existant pour réaliser ces activités. **Les projets futurs devront montrer dès l'étape d'application comment les résultats et les réalisations planifiés sont durables** et comment ils sauront saisir les leçons apprises et contribuer aux bonnes pratiques. Sur ce point, la plupart des **partenariats auraient aussi pu bénéficier de liens plus étroits avec des niveaux d'autorité plus élevés**: les autorités exercent à un niveau auquel la plupart des décisions de politique et réglementaires sont prises et les modifications peuvent être introduites.

Dans de nombreux cas, les objectifs auraient pu être plus ambitieux pour permettre le test des nouveaux services et méthodes parmi une cohorte de jeunes plus vaste. Le nombre moyen de participants par projet était de 183 mais la moitié des projets pilotes ont testé leurs principales mesures sur moins de 100 participants. Certains projets pilotes ont fait

plus pour éviter les effets d'« écrémage », qui dans ce contexte se rapportent au fait que les agents, enseignants ou autres personnes responsables de la sélection des participants choisissent les personnes les « moins en difficulté » (« gains rapides »), y compris les candidats les plus motivés, qui resteront probablement et donneront des résultats positifs pour le projets.

Une approche améliorée, proactive pour travailler avec des employeurs a été un point fort, mais de façon générale, beaucoup plus de travail est nécessaire pour parvenir à un changement plus vaste et plus général de la façon dont les **autorités travaillent et communiquent, aux niveaux de la stratégie et sur le terrain, avec les employeurs** autour de la création de la familiarisation avec la vie professionnelle, les opportunités de formation et d'embauche pour les jeunes. Certains points faibles de l'engagement des employeurs ont été identifiés. Par exemple : le manque d'encouragements pour les employeurs mauvaise coordination des services des employeurs et des autorités locales le manque de formation et d'expérience du personnel sur le terrain pour impliquer les employeurs ; et les priorités qui sont en conflit (ce qui est aussi du à la crise générale du marché du travail).

Un autre domaine dans lequel de nombreux projets pilotes individuels n'ont pas répondu aux attentes a été le faible nombre de projets pilotes financés par des liens directs/anticipés avec des plans de Garantie pour la jeunesse nationaux, ce qui signifiait que la majorité des projets pilotes **travaillaient de façon isolée** sans plan concret sur la façon de lier les résultats des projets pilotes avec la conception et la mise en place de programmes de Garantie pour la jeunesse plus vastes. Cela comprenait aussi une **considération limitée de la façon de faire le lien entre activités scolaires et post-scolaires dans un même cadre.**

La plupart des partenariat ont dépassé les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Cependant, dans beaucoup d'autres cas, aucun objectif n'était défini ou les objectifs n'ont été envisagés que pendant la mise en place ; ils ont été en effet définis une fois que l'on a compris ce qui pouvait être réalisé plutôt que comme **les bases d'un financement axé sur les résultats.**

Une sous-estimation du temps nécessaire à la création d'un partenariat et à la clarification des objectifs et responsabilités a été assez courante, partiellement du fait de la pression à livrer les projets en 12 mois. Offrir un rôle de partenaire égal à des organisations pour la jeunesse ayant une portée pratique et stratégique et des connaissances, s'appuyant sur des ressources partagées adéquates du financement général du projet, aurait pu entraîner d'autres économies en lien avec l'identification, l'engagement, la fidélisation et l'activation des jeunes pour les projets pilotes dans lesquels les organisations pour la jeunesse n'avaient aucun rôle.

3. La Garantie pour la jeunesse du point de vue des services

Ces projets pilotes impliquait une proposition d'« offres » à leurs clients participant à des discussions autour de la définition d'une « offre de bonne qualité » dans le contexte de la Garantie pour la jeunesse. Il y avait un consensus sur le fait que la définition était subjective ; « bonne qualité » peut être différent pour chaque personne. Le point commun cependant était que les « **offres de bonne qualité** » **devaient soutenir des résultats qui amélioreraient les perspectives d'emploi des participants à long terme.**

On a aussi considéré que les « offres de bonne qualité » :

- ...ne consistaient pas seulement à fournir des offres pour le bien des objectifs.
- ...n'étaient pas nécessairement l'aboutissement de la procédure d'intégration au marché du travail ; parfois elles étaient simplement un point de départ sur une voie.
- ...tenaient compte non seulement les compétences des jeunes mais aussi leurs motivations personnelles tout en tenant compte des besoins des entreprises locales.

- ...reconnaissaient les opportunités de progression verticales (par ex. les qualifications supérieures) par rapport aux horizontales (par ex. des qualifications de même niveau dans lesquelles la personne est déjà diplômée mais dans un autre domaine).
- ...étaient une action d'équilibrage : cela se rapporte au défi de garantir que de meilleures opportunités pour le groupe visé par la Garantie de la jeunesse de ne pas détériorer les opportunités pour les autres. En effet, la conséquence du déplacement de formation peut être évitée en augmentant le nombre total de places de formation surtout si ces endroits sont des priorités pour les clients de la Garantie pour la jeunesse par rapport à d'autres groupes. Autrement la situation des jeunes chômeurs pourrait s'améliorer au dépens des autres groupes de clients.
- ...accordait une souplesse aux conseillers chargés de la correspondance pour identifier et soutenir les bonnes solutions. Sur ce point, un financement « discrétionnaire » permettant aux conseillers de régler les problèmes pratiques liés à la participation des jeunes (par ex. capacité à payer les transports pour assister au projet) a été perçu comme crucial par les gestionnaires de cas et les conseillers interrogés dans plusieurs projets pilotes.

Beaucoup de participants défavorisés ont montré un intérêt plus grand à accepter un emploi ou un stage que à suivre une formation. Cela venait souvent d'un passé d'échec dans l'enseignement. Lorsque ces opportunités d'emploi ont été mises à disposition du groupe cible, la fidélisation a eu tendance à être plus forte. Cela peut être une importante leçon surtout pour les pays qui ont adopté une politique de « la formation avant tout ». La logique derrière le modèle est le souhait d'améliorer les possibilités d'emploi de ces personnes sur le long terme mais si le modèle basé sur l'école ne fonctionne pas pour elles, il est essentiel d'avoir des opportunités de formation à disposition qui comprennent un **élément d'enseignement basé sur le travail important**.

Les méthodes d'atteinte impliquent habituellement une interaction face-à-face dans le cadre d'une communauté et ont donc un coût par personne plus élevées que les pratiques d'implication générales mais elles peuvent être le seul moyen d'activer des groupes difficiles à atteindre. Les approches d'atteinte qui réussissent en lien avec la Garantie pour la jeunesse comprennent :

- Examens croisés des bases de données pour identifier les jeunes à risque ;
- Utilisation de partenaires locaux comme les organisations pour la jeunesse et les autres organisations communautaires pour la diffusion ; et,
- l'emploi de « conseillers de rue » pour s'impliquer auprès des jeunes à risque.

Une pratique de diffusion qui marche comprend les principes et la philosophie du travail des jeunes, surtout en ce qui concerne les relations entre les spécialistes et les jeunes, la participation volontaire et l'approche sans jugement qui n'exclut personne.

Les expériences du projet pilote ont **souligné l'entrepreneuriat et l'emploi indépendant comme des options utiles pour les jeunes. Mais elles reconnaissent aussi que cette option n'est pas pour tout le monde** ; les efforts les plus aboutis commencent avec l'initiative venant des jeunes eux-mêmes. Pour les autres, il y a un stade initial, où l'assistance fait augmenter la sensibilité des jeunes en ce qui concerne ce qu'est l'entreprise et ce qu'il faut pour en avoir une et la gérer. Cette compréhension permet aux jeunes d'envisager un emploi d'indépendant comme une carrière réaliste. La formation à la création d'entreprise, l'offre de conseils personnalisés, l'assistance pour accéder au financement et la valeur de l'aide entre les générations ont été citées comme des aides importantes pour faire de cette option une réalité. Cependant, toute cette aide doit aussi tenir compte des autres besoins et défis auxquels les jeunes font face et qui nécessitent (parfois) une aide plus vaste, supplémentaire et immédiate pour régler des problèmes personnels, sociaux et de compétences avant de pouvoir passer aux aspects pratiques liés à l'entrepreneuriat.

4. La Garantie pour la jeunesse en tant que politique d'intervention

Les projets pilotes ont montré que la Garantie pour la jeunesse n'était pas une réforme en une fois ou un rafistolage. Au contraire, il faut la voir comme une **procédure d'examen et d'amélioration constante de la façon dont les services pour l'emploi et les**

jeunes sont fournis Dans la plupart des pays, la mise en place nécessite une réforme structurelle considérable alors que dans d'autres il peut suffire de se concentrer sur le renforcement et la coordination des services existants et de régler les effets de bouchon et les barrières à l'accès.

La conception d'un programme de Garantie pour la jeunesse devra démarrer avec une analyse systématique de l'offre et de la demande (voir l'encadré à droite). Les principaux partenaires, y compris les représentants du groupe cible, devront être impliqués depuis le début. Les autres messages clés de la conception des programmes de la Garantie pour la jeunesse comprennent :

Une analyse des besoins doit définir une compréhension des besoins et des souhaits du groupe cible.

Une analyse de cohorte pour comprendre l'étendue (combien de jeunes appartiennent actuellement au groupe cible et combien il y en aura à l'avenir) et le cadre (profil) du groupe cible.

Une analyse des services permettant de définir la largeur et la profondeur des services existants et la mesure dans laquelle cela suffit ou non à répondre aux besoins des jeunes chômeurs.

Une analyse des ressources pour évaluer le niveau actuel de financement dédié aux services pour les jeunes par différents fournisseurs de services.

- L'identification d'objectifs et cibles clairs pour le programme ; mais aussi la considération des objectifs en matière de résultats et réalisations ainsi que les inquiétudes complémentaires et d'économie déjà au stade de la planification.
- Lorsque cela est possible, envisagez d'attribuer au partenariat un financement dédié dont le partenariat sera responsable. Cela peut renforcer la prise en main et la responsabilité.
- La planification depuis le début des moyens et de la méthode de collecte de toutes les données de suivi ; cela peut nécessiter des modifications des systèmes d'enregistrement existants.
- Assurez vous que l'emploi du temps tient compte du temps nécessaire à l'élaboration d'un partenariat :
 - dont les membres (1) comprennent et sont engagés en matière d'objectifs du programme, (2) ont un mandat pour représenter leur organisation, et (3) sont engagés dans un travail entre agences ;
 - Lorsque les responsabilités sont clairement définies, notées et réparties au sein du partenariat (et les partenaires sont responsables de l'application de leurs missions et de la communication sur l'avancée) ; et
 - qui sont guidés par des objectifs qui sont réalistes et déterminés conjointement.
- Lors de la décision de la composition du partenariat, ne considérez pas seulement quels sont les différents partenaires qui peuvent s'asseoir autour de la table mais tenez aussi compte des conséquences si vous ne les y invitez pas ; il peut être utile de voir la question du point de vue de la « vie d'un jeune » et de toutes les organisations impliquées.
- Considérez les façons de saisir et de calculer le coût total de la Garantie pour la jeunesse afin de faire une évaluation de son efficacité en termes de coût ; cela comprend les informations relatives au coût des différents partenaires et la prise en compte de la valeur sociale et éventuellement du travail entre agences.

5. Responsabilisation des jeunes

Les projets pilotes ont envoyés des messages importants sur les **jeunes qui ont besoin d'être responsabilisés et aidés pour réaliser qu'ils peuvent eux-mêmes contribuer à l'amélioration de la qualité de leurs vies et prendre en charge leur avenir** ; le personnel de la Garantie pour la jeunesse sur le terrain comme les conseillers, les mentors, les assistants peuvent jouer un rôle clé ici. Mais de façon générale, **responsabiliser les jeunes nécessite un changement des pratiques professionnelles et de la**

procédure d'élaboration des politiques. Leurs connaissances, aspirations et leurs besoins, leurs opinions et avis doivent être pris au sérieux afin de trouver des solutions à leurs problèmes. Les jeunes peuvent aussi jouer un rôle essentiel dans le suivi de la Garantie pour la jeunesse grâce à des forums de discussion, des enquêtes, des groupes de travail et d'autres plateformes créés pour saisir leurs opinions.

Dans ce contexte, il est aussi important de considérer la façon dont les jeunes sont perçus. Trop souvent, ils sont décrits de façon négative, surtout dans le contexte de la crise du chômage des jeunes. Alors qu'ils seront toujours défavorisés sur le marché du travail en termes d'expérience de celui-ci, les jeunes ont beaucoup à offrir par exemple en lien avec la créativité et l'entrepreneuriat.

Les organisations pour la jeunesse peuvent jouer un rôle important dans la Garantie pour la jeunesse en tant que conseillers, défenseurs, modèles, facteurs d'encouragement, mentors, diffuseurs, donneurs d'avis et fournisseurs de services. Ils peuvent aussi soutenir les agences pour l'emploi dans la conception de nouvelles approches qui aident au développement de la confiance et de l'estime de soi. Cependant, de nombreuses agences du secteur tiers ont moins d'expérience avec les missions du secteur officiel, ont tendance à avoir des fonds limités, dépendent de contributions volontaires et n'ont pas des objectifs définis de façon égale pour la coopération, et peuvent donc avoir besoin de plus de temps et de ressources pour contribuer et s'adapter aux nouvelles façons de travailler.

Le rapport complet, les études de cas, les documents des conférences (présentations et articles), le guide de préparation & suivi pour les agents du projet et les autres documents en lien avec la Mesure préparatoire sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1099&langId=en>

