

Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée

Projet TAPAJ
Bilan ex post

Mai 2018

Sommaire

1. Rappel du contexte, des objectifs et du cadre méthodologique du bilan.	3
1.1 Retour sur le contexte	3
1.2 Objectifs et cadre méthodologique du bilan	4
2. Synthèse	4
3. L'appropriation des travaux 2017 concernant la relation porteur-association intermédiaire	5
3.1 Le retour des porteurs	5
3.2 Le retour des associations intermédiaires partenaires.....	8
4. L'appropriation des travaux concernant la prospection et le modèle économique.....	13
4.1 L'appropriation des travaux concernant la prospection.....	13
4.2 Le coût : invariant ou variable d'ajustement ?	17
5. L'effet de l'accompagnement AIS#Emploi sur la fonction de soutien du réseau national TAPAJ France et sa gouvernance.....	19
5.1 L'évolution du réseau TAPAJ France dans sa fonction de soutien de ses membres.....	19
5.2 L'évolution du réseau TAPAJ France dans sa fonction d'animation et de mise en visibilité	22
5.3 L'évolution du réseau TAPAJ-France dans sa mission de gouvernance du collectif.....	24

1. Rappel du contexte, des objectifs et du cadre méthodologique du bilan

1.1 Retour sur le contexte

TAPAJ a pour objectif de soutenir la prévention et réduction des risques d'addiction par l'accompagnement aux soins, l'insertion sociale et professionnelle progressive des jeunes en grande précarité. Depuis 2011, ce programme mobilise les mises en situation de travail et adapte le volume horaire de travail à leur capacité dans une approche graduée et globale.

Cette action a été sélectionnée par l' AIS#Emploi dans le cadre de l'appel à projets 2016, tandis que se constituait parallèlement le Réseau TAPAJ France.

Afin de soutenir le déploiement du programme TAPAJ sur tous les territoires essaimés entrés dans le réseau entre 2014 et 2016, l' AIS#Emploi a entrepris de réaliser entre février et mars 2017, une analyse individuelle de l'appropriation de la démarche par les 11 premiers sites entrés dans TAPAJ France.

Cette analyse s'est basée sur une enquête (questionnaire et visites de sites) menée auprès de tous les sites TAPAJ actifs début 2017 (Bordeaux le site initial, mais aussi les sites de Besançon, Créteil, Dijon, Marseille, Metz, Nice, Palaiseau, Pau, Paris 19^{ème}, Strasbourg), 6 associations intermédiaires partenaires et 6 fournisseurs de missions (collectivités publiques et entreprises privées).

L'analyse a permis de faire émerger diverses problématiques, qui ont présidé à la construction de l'accompagnement à l'essaimage décliné selon trois groupes de travail. Parmi les axes de travail identifiés, ceux qui ont fait l'objet d'une attention particulière sont :

- ✓ La relation partenariale et le travail d'acculturation entre la structure de réduction des risques et l'association intermédiaire (employeur des jeunes).
- ✓ La relation d'utilité sociale et commerciale aux fournisseurs de missions (modèle économique).
- ✓ L'accompagnement des jeunes et la valorisation de leur investissement.
- ✓ La co-construction d'indicateurs et d'argumentaires spécifiques à l'attention des partenaires financiers et stratégiques locaux (fournisseurs de mission, collectivités, acteurs publics de l'emploi et de la santé...).

Dans la perspective de soutenir la consolidation et la structuration de la gouvernance du réseau TAPAJ France, l' AIS#Emploi a par ailleurs entrepris d'interroger et de travailler avec les administrateurs et membres du réseau les points suivants :

- ✓ L'appui auprès des sites porteurs notamment en matière de prospection et de levée de chantiers.
- ✓ L'implication des têtes de réseau de l'IAE, l'appui auprès des associations intermédiaires partenaires, l'animation de liens entre elles en développant un pool d'experts.
- ✓ Les partenariats nationaux à impacts locaux (ex : la banque postale en matière de lettre chèque).
- ✓ Le coût de l'heure facturée.
- ✓ Le co-développement de pratiques innovantes et le partage d'expériences.
- ✓ L'évaluation du programme TAPAJ au plan national, la co-construction d'indicateurs et l'articulation avec les évaluations conduites / exigées sur les territoires porteurs du programme.
- ✓ Les fonctions et missions prioritaires dévolues au Réseau national.
- ✓ La sélection et l'adhésion des structures désireuses de porter le programme TAPAJ.
- ✓ Les critères ou « invariants » propres au programme TAPAJ.
- ✓ La fidélité au programme d'origine et le processus de suivi/contrôle du Réseau.
- ✓ La place et représentation des jeunes tapajeurs dans la vie même du Réseau national.

Ce travail d'accompagnement a donné lieu à l'organisation et l'animation de :

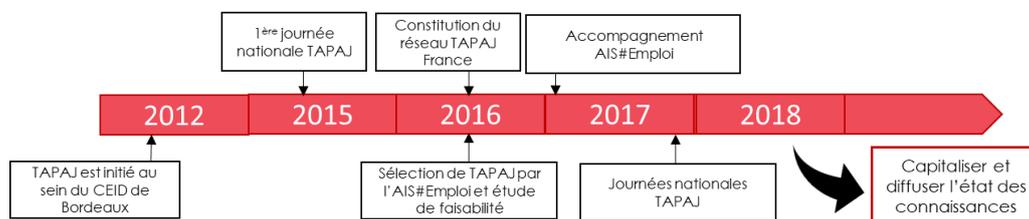
- 3 groupes de travail entre avril et mai 2017
- Une journée de restitution et d'approfondissement en juin 2017

L' AIS#Emploi a enfin animé une journée nationale avec l'ensemble des membres du réseau (20 sites membres ou futurs membres TAPAJ) et des partenaires en octobre 2017, lors des journées nationales du réseau.

Cet accompagnement s'est inscrit tout du long dans une dynamique de développement intense et rapide du réseau national. Ce dernier a en effet mobilisé d'autres soutiens parallèlement, tels que le

mécénat de compétences via « Passerelles et compétences » sur le volet prospection ou via la fondation Orange en faveur de la mise en place d'un outil de recueil de données.

Retours sur les grandes étapes liées à la constitution du Réseau TAPAJ France et à l'accompagnement de l' AIS#Emploi :



1.2 Objectifs et cadre méthodologique du bilan

Ce bilan veut rendre compte des évolutions observées depuis la fin de l'accompagnement à l'essaimage par l' AIS#Emploi, en octobre 2017, en vue d'une meilleure appropriation et déclinaison du programme sur les territoires, ainsi que des difficultés rencontrées, nouvelles ou persistantes.

Le questionnement évaluatif s'est donc attaché à sonder les 10 premiers sites entrés dans le réseau et impliqués dans le cadre de l'accompagnement, à partir des questions suivantes : qu'est-ce que les porteurs et leurs partenaires ont retenu et intégré dans leurs pratiques suite à cet accompagnement ? Comment se sont-ils appropriés les conseils et démarches inspirantes identifiées sur un certain nombre de territoires ? Comment perçoivent-ils et mesurent-ils leur contribution à la vie du programme ?

Afin de recueillir des données quantitatives et qualitatives, deux étapes ont été définies :

- Recueil et analyse de données en ligne, après création et diffusion de deux questionnaires : l'un dédié aux 10 sites porteurs impliqués, l'autre aux 10 associations intermédiaires partenaires (mentionnés dans le paragraphe suivant) ;
- Entretien téléphonique en bilatéral auprès de chacun de ces acteurs
- Entretien téléphonique avec le délégué national du réseau TAPAJ-France.

2. Synthèse

Au terme de trois groupes de travail, déclinés en cinq réunions de travail, les porteurs et leurs partenaires ont pu identifier et partager des conseils et pratiques inspirantes à partir des difficultés rencontrées. Toutes les préconisations n'ont naturellement pas pu être mises en œuvre par l'ensemble des porteurs et la montée en compétences doit se poursuivre.

Pour autant, un sentiment de remobilisation ou de redynamisation a été unanimement exprimé de la part des sites porteurs, et des AI dans une moindre mesure. Toutes appellent à maintenir cet investissement et souhaiteraient pouvoir s'appuyer sur un guide ou recueil d'aide à la mise en œuvre plus formalisé à l'avenir. Ceci permettrait de réduire la déperdition d'informations et de capitaliser dans la durée.

Deux points ressortent particulièrement des échanges conduits :

- Les porteurs ne positionnent plus l'AI comme un simple support administratif : une vraie « prise de conscience » (ainsi exprimée par quatre porteurs) s'est opérée quant à la nécessité d'aller chercher et d'impliquer l'AI dans une alliance partenariale plus forte et intégrée. Ceci est partagé par plusieurs AI qui expriment en retour le besoin d'être plus clairement et fermement reconnues dans leur engagement ;
- Les porteurs se sentent davantage outillés sur le plan de la prospection, ont le sentiment d'être montés en compétences, quoiqu'encore insuffisamment, pour démarcher les entreprises ou mieux cerner les marchés publics. Certains enfin ont acté des décisions stratégiques concernant le modèle économique, en réduisant le coût de l'heure afin de pouvoir développer le programme TAPAJ ou lui permettre de « survivre » localement.

Recommandations :

L'enjeu est de poursuivre désormais une dynamique d'appui et de mobilisation ciblée, c'est-à-dire capable de tenir compte des profils, des moyens et attendus différenciés des porteurs et de leurs partenaires, au plan national mais surtout territorial. Cette « individualisation » et « territorialisation » du soutien à fournir représentent des besoins partagés. Investir et développer les coopérations locales est déterminant. Le Réseau national TAPAJ-France qui l'a entendu, a organisé depuis lors une première grande journée régionale de mobilisation de l'ensemble des parties prenantes amenées à contribuer au programme TAPAJ. L'effort des porteurs devra également porter essentiellement à s'inscrire et à puiser leurs ressources auprès des réseaux locaux.

L'ALS#Emploi entrevoit à ce stade trois principaux prolongement de ses travaux :

- Formalisation d'un recueil d'outils méthodologiques thématiques à destination des porteurs et futurs porteurs TAPAJ ;
- Participation à l'effort d'animation territorialisée et poursuite des pratiques originales d'échanges et de mutualisation ;
- Contribution à l'investissement du réseau et de sites « pilotes » en faveur de la participation des jeunes tapageurs à l'amélioration et la conduite du programme TAPAJ.

3. L'appropriation des travaux 2017 concernant la relation porteur-association intermédiaire

3.1 Le retour des porteurs

a/ Une importante mobilisation et satisfaction des structures médico-sociales

Porteurs du programme	Ville	Entendus dans le cadre de l'analyse 2017	Participation à l'un des groupes et/ou journée de travail	Participation aux journées nationales TAPAJ (2 et 3/10/17)	Entendus au titre du bilan 1 et 2
CEID	Bordeaux	x	x	x	
Kaleidoscope	Paris	x	x	x	x
SOS Drogue international / Sleep in	Marseille	x	x	x	x
CEID Béarn Addiction	Pau	x	x	x	x
Oppelia	Massy	x	x	x	x
CMSEA Centre les Wads	Metz	x	x	x	x
SOS Solidarités-addiction / Lou Passagin	Nice	x	x		x
Drogues et société / Epice	Créteil	x		x	x
Soléa	Besançon	x	x	x	x
SEDAP / Caarud 21	Dijon	x			
Association Ithaque	Strasbourg			x	x

Tous les acteurs ayant participé aux réunions de travail ou journées de restitution ont fait état de l'utilité et pertinence de la démarche d'accompagnement.

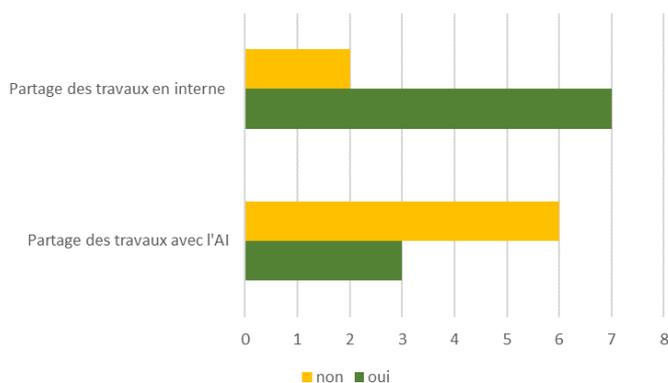
« Ces journées m'ont permis de voir qu'on pouvait travailler différemment, sur des groupes restreints où la parole circule. »

Les porteurs ont particulièrement apprécié :

- ✓ Les échanges d'expériences autour de la diversité des relations de collaboration avec les associations intermédiaires
- ✓ Les échanges en faveur de la prospection et du développement de chantiers
- ✓ Les échanges avec d'autres villes porteuses et les conseils délivrés.

« Grâce à ma participation aux groupes de travail j'ai identifié des points d'amélioration et j'ai une appréhension plus critique sur les perspectives partenariales. J'envisage de nouvelles modalités d'implication. »

b/ Une moindre appropriation et diffusion des travaux conduits



Les porteurs sont peu nombreux à avoir porté à la connaissance de leur association intermédiaire les comptes-rendus produits, ou à avoir organisé formellement des échanges avec elles à l'issue de cette démarche. Si l'accompagnement porté par l' AIS#Emploi a permis de générer une prise de conscience par rapport à certains enjeux suite à l'analyse produite, le sentiment d'appropriation et de capitalisation de l'ensemble des éléments abordés est donc moindre.

Jumelages, renouvellement des pratiques au regard des démarches inspirantes partagées (telles que la délivrance d'attestation de compétences aux jeunes tapageurs lorsqu'un nombre suffisant d'heures de mission le permet), les retours issus des groupes et journées de travail collectifs ont été relativement peu repris, peu exploités ... Un phénomène qui doit :

- ✓ Au manque de temps, à la priorisation des besoins et urgences à traiter
« Je ne me suis pas repenchée dessus depuis les réunions, j'ai mis les supports de côté pour m'en servir quand besoin » ;
- ✓ A l'inappropriation des supports de restitution : les powerpoints qui ont servi de trames et de compte rendus mériteraient d'être repris et formalisés en un guide dédié.

Une attention mérite d'être portée sur ce point afin que cette mobilisation trouve à se prolonger dans la durée et permette de concrétiser les perspectives d'évolution.

Enfin, on note que la démarche d'accompagnement de l' AIS#Emploi, étroitement conçue et intriquée dans la démarche d'animation du réseau TAPAJ France, semble s'être fondue en cette dernière du point de vue des porteurs. Ils n'identifient pas ou mal la contribution de l'Agence nouvelle des solidarités actives en tant que telle mais l'appréhende comme le prolongement des actions / soutiens du Réseau. Ce point nous semble important et positif. Il valide la bonne concertation et compréhension des enjeux et besoins des membres du réseau par ce dernier et l' AIS#Emploi.

c/ Les points d'évolution de la relation partenariale porteurs-AI

D'un point de vue général, si les porteurs évoquent diverses perspectives d'évolution de la relation partenariale (détaillée plus loin), leur appréciation de la qualité du binôme demeure à ce stade à peu près identique. Dans le détail des retours opérés, trois mouvements se dessinent cependant :

- Une évaluation de la relation partenariale qui était positive et qui continue de s'étoffer en faveur d'une vision intégrée de la démarche. Porteurs et associations intermédiaires partenaires cherchent à la mener le plus loin possible ;
- Une évaluation positive de la relation partenariale, encore réduite cependant à la fonction de support administratif : elle n'évolue pas faute de temps, de moyens de part et d'autre. Porteurs et associations intermédiaires s'en « contentent » bon gré mal gré mais ont confiance l'un en l'autre et les échanges ont permis aux porteurs de prendre conscience du potentiel généré par une alliance renforcée avec l'AI ;
- Une évaluation devenue plus critique du fait de retours d'expériences de binômes fonctionnant sur des dynamiques d'intervention riches : les porteurs se satisfaisaient jusque-là d'une implication *a minima* de l'association intermédiaire. Leur compréhension d'autres modalités de fonctionnement les conduit à réinterroger le partenariat.

« Maintenant je vois les choses plus clairement grâce aux groupes de travail. J'ai pu notamment voir comment la relation partenariale s'opérait sur d'autres territoires tels que Besançon. Cela m'a inspiré et je n'accepte plus celle que je vis ! »



Deux attendus ressortent des échanges réalisés auprès des porteurs quant à leurs perspectives d'évolution de la relation avec leur AI partenaire.

✓ **Une prise de conscience : la nécessité de renforcer le lien direct entre jeunes et AI**

La principale difficulté remontée par une part des sites porteurs à l'aune de échanges opérés entre mars et octobre 2017 est l'absence de contacts directs entre les jeunes tapajeurs et l'association intermédiaire, notamment lors de la réalisation et de la fin de la mission. Au-delà, certains ont pris conscience de l'inexistence de relation, si les jeunes ne la suscitent pas, et de son impact que cela a sur la force du programme. Ceux-là sont dans l'intermédiation permanente entre les tapajeurs et l'AI, de la conclusion des contrats jusqu'à la rémunération. Au-delà de la question de la responsabilité que cela pose, ils entrevoient un risque d'enfermement de ces jeunes sur la structure médico-sociale et l'absence de tiers dans cet enjeu de mise en situation de travail pour mieux reprendre la question du soin se fait ressentir. Elle nourrit la confusion quant à l'identification et au rôle de l'employeur vis-à-vis des jeunes.

« Chacun a des responsabilités dans son champ d'action propre : le professionnel pour l'AI et nous le soin et l'accompagnement. Ce n'est plus seulement un portage administratif. Ces objectifs vont être formalisés. »

Ils sont un certain nombre à entrevoir par conséquent des perspectives d'évolution dans les modalités d'accompagnement des jeunes, d'autant que ce constat est partagé par la majeure partie des associations intermédiaires partenaires concernées. L'intérêt de faire se déplacer l'acteur de l'insertion professionnelle sur les chantiers lors de la réalisation de la mission à l'instar de ce que réalise Novemploi à Paris ressort particulièrement.

Ils vont l'expérimenter !

- . A Besançon, Intermed a proposé au porteur Soléa de se déplacer lors de la réalisation de chantiers afin de pouvoir échanger avec les jeunes et leur projeter les métiers susceptibles d'être associés aux compétences qu'ils viennent de mobiliser dans le cadre de leur mission.
- . A Marseille, porteur et AI se sont entendus pour structurer les phases du programme de la façon suivante :
 - Un accueil sans condition en phase 1, sur prescription des acteurs locaux
 - 8 semaines et 80 heures de missions garanties aux jeunes en phase 2, avec obligation de 100% de réussite en termes d'orientation à l'issue, dès lors que les jeunes souhaitent poursuivre une activité (mobilisation des partenaires tels que l'AI mais aussi les chantiers d'insertion, Acta Vista, Scola...).
 - Ceci moyennant engagement desdits jeunes à rencontrer les professionnels du soin.
 - Un suivi des jeunes au sein des structures susmentionnées en phase 3.

✓ **Consolider le volet prospection avec l'appui de l'AI partenaire**

Les porteurs font état de leur intérêt à s'appuyer sur le savoir-faire de l'association intermédiaire : pour monter en compétences, mais aussi pour renforcer la cohérence et la force de l'action en positionnant un binôme partenarial uni et articulé face aux fournisseurs de mission.

Pour lever des difficultés d'engagement ou de périmètre d'intervention, deux porteurs enfin ont engagé un travail de mobilisation d'autres associations intermédiaires sur leur territoire en vue de consolider le programme.

3.2 Le retour des associations intermédiaires partenaires

a/ Présentation des associations intermédiaires sollicitées et mobilisées

Les associations répertoriées ci-après ont été sollicitées en 2017/2018 au titre :

- ✓ Du travail d'analyse des relations inter partenariales propres au programme TAPAJ ;
- ✓ De l'accompagnement des partenaires et du Réseau par l' AIS#Emploi dans le cadre des groupes de travail et journées nationales TAPAJ
- ✓ Et/ou du travail de bilan actuel.

Associations intermédiaires	Ville	Partenaire depuis	Entendues dans le cadre de l'analyse 2017	participation à l'un des groupes et/ou journée de travail	Participation aux journées nationales TAPAJ (2 et 3/10/17)	Entendues au titre du bilan 1 et 2
ARE 33	Bordeaux	2011	x	x	x	
Novemploi	Paris	2014	x	x	x	x
ADPEI	Marseille	2014	x		x	x
APS	Pau	2014	x			x
Dynamique Embauche	Massy	2014				x
ATM 57	Metz	2014				x
PEPS 5	Nice	2014				Pas de retour
PEPS 4	Créteil	2015	x			x
Intermed	Besançon	2016	x	x		x
Auxois Nord Service	Dijon	2016				x
Logiservice	Strasbourg	2016			x	x

b/ Une déperdition de l'information

Sur les six associations entendues dans le cadre de l'analyse réalisée en 2017, quatre d'entre elles ont pu s'impliquer dans les travaux d'accompagnement en vue de partager leur expérience et savoir-faire au milieu des porteurs, représentants de collectivités et fournisseurs de missions au titre des groupes de travail ou journées nationales.

Seules cinq AI sur les neuf, soit à peine plus de la moitié, déclarent avoir été destinataires des comptes-rendus et supports produits par l' AIS#Emploi à l'issue des échanges (groupes de travail ou journées nationales). Elles sont plus rares encore (1/3) à avoir relayé au sein de leur propre équipe les retours et bonnes pratiques indexées dans les documents susmentionnés.

Les axes abordés et jugés comme particulièrement utiles par les AI ont été :

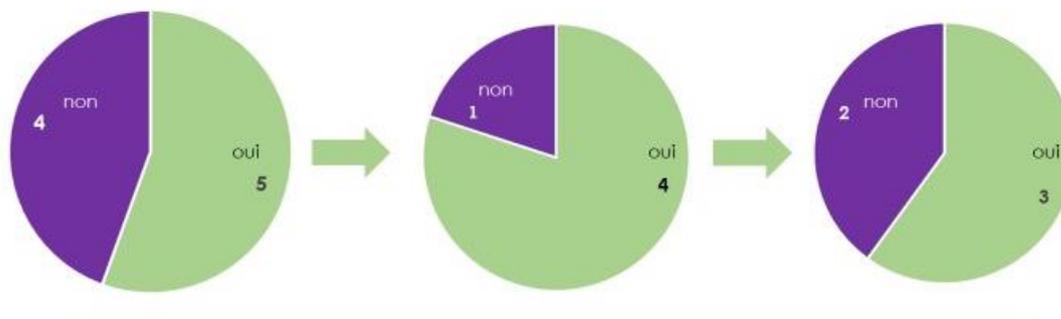
- La relation au porteur : les échanges de pratiques en la matière.
- Le partage de constats communs autour du coût de l'heure facturée, des visites médicales.
- Les perspectives de prospection communes.

Parmi les 9 AI entendues

Nombre d'associations intermédiaires associées directement ou indirectement aux travaux pilotés par l' AIS en 2017

Nombre d'AI ayant trouvé utiles les travaux pilotés par l' AIS en 2017

Nombre d'AI ayant partagé au sein de l'équipe les réflexions portées dans le cadre des travaux pilotés par l' AIS en 2017



c/ Une appropriation des pratiques inspirantes à géométrie et rythme variables

Ce taux de « déperdition » n'est pas négligeable.

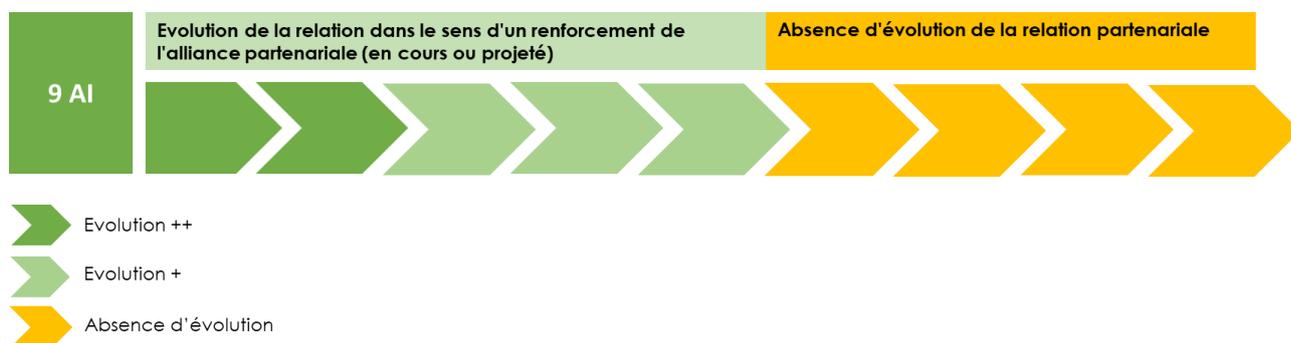
Les trois associations ayant rendu compte à leurs professionnels des réflexions conduites collectivement (Intermed, Novemploi, ADPEI) sont celles pour lesquelles le binôme partenarial AI-porteurs était déjà le plus engagé. Pour elles, les travaux de capitalisation et d'appropriation des pratiques inspirantes ont été rapidement exploités. La démarche de co-construction du programme en faveur d'une vision intégrée du partenariat s'est encore renforcée.

A l'inverse, l' AIS#Emploi n'est pas parvenu à « toucher » à ce stade les associations impliquées conventionnellement sur le programme TAPAJ mais qui ne veulent ou ne peuvent s'impliquer actuellement au-delà du seul portage du contrat de travail, sans même connaître les jeunes tapajeurs.

« Le partenariat fonctionne mais c'est juste une carcasse vide »

Entre ces deux extrêmes, le mouvement initié cependant à travers les groupes de travail dédiés à l'investissement de la relation porteurs-associations intermédiaires semble néanmoins avoir eu un écho. Un peu plus de la moitié des partenaires de l'insertion professionnelle font ainsi état d'évolution ou de perspectives d'évolution de leur modèle partenarial, dans le sens d'une plus étroite collaboration.

Etat de l'évolution dans la relation partenariale AI-porteurs :



Ces évolutions ou perspectives d'évolution concernent principalement :

- ✓ **La gouvernance du dispositif localement** (une plus grande association des AI aux instances de pilotage du programme a été ressentie par une majorité d'entre elles)
« Pour la première fois en 2018 (le porteur) nous (a) invité à un comité de pilotage »

- ✓ **La mise en œuvre du programme vis-à-vis des jeunes, que ce soit à travers :**
 - La structuration concertée des phases du programme (Marseille, ADPEI).
 - L'implication renforcée de l'AI dès la phase 1 lors de visites de chantiers (Besançon, Intermed).
 - L'adaptation continue des pratiques de l'AI en faveur d'une meilleure prise en compte de la spécificité des publics (Paris, Novemploi).

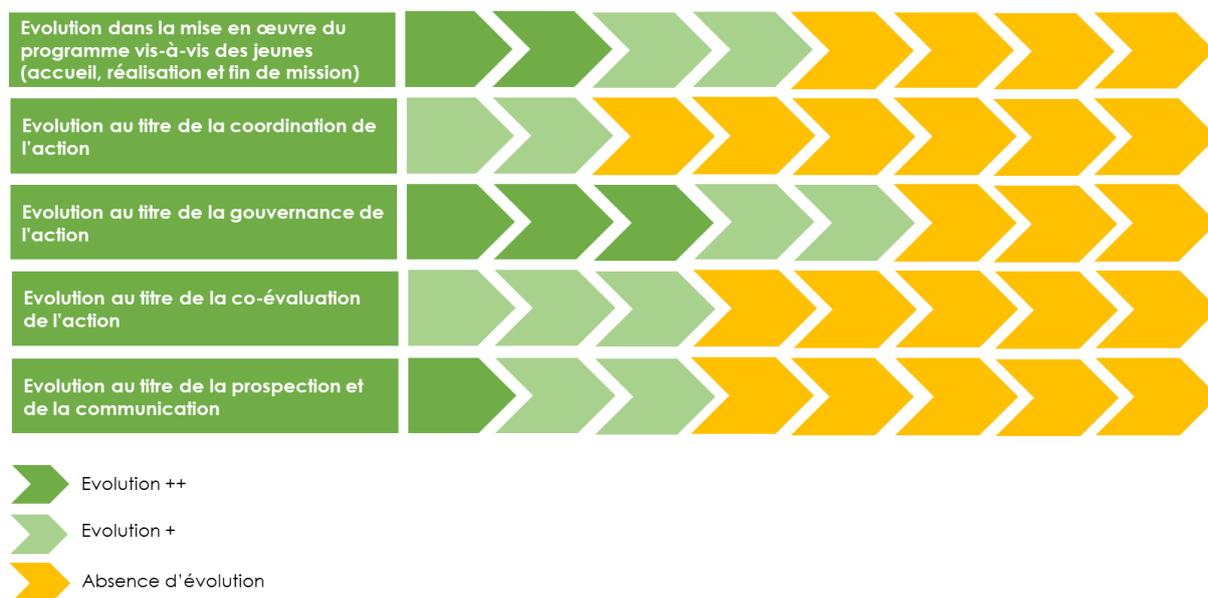
« Cet accompagnement nous a permis de voir les choses autrement, nous avons appris grâce aux travaux à prendre du recul et à ne pas demander autant aux jeunes qu'à nos propres salariés ».

- ✓ **La prospection et la communication en faveur du programme TAPAJ :** à l'issue de l'accompagnement assuré par l'AI#Emploi, trois structures (ADPEI, Intermed, Novemploi) ont été prêtes à engager plus loin leur relation partenariale avec le porteur, en soutenant ou en opérant la démarche de prospection à ses côtés. Quoiqu'encore minoritaire, cette position a suscité un écho, sinon une attention de la part d'autres associations, et marque une étape significative dans le déploiement du programme.

« Nous sommes demandeurs à être intégrés totalement au programme, y compris à la prospection. Nous avons déjà la posture nécessaire et la connaissance du monde de l'entreprise. Pour moi ça coule de source ! Pour trouver des clients il faut qu'on mutualise, qu'on travaille main dans la main, pour que ça fonctionne ».

Une autre AI a cependant pointé la difficulté de pouvoir démarcher en cohérence certains clients aux côtés du porteur à un coût très différent de celui qu'elle pratique par ailleurs.

Etat de l'évolution dans la relation partenariale AI-porteurs en fonction de ses diverses composantes : (l'AI de Massy, « Dynamique Embauche », n'est pas référencée ici n'ayant pu répondre aux questions faute de chantier et en raison de mouvement de personnel)



L'absence d'évolution ne constitue pas forcément une difficulté en soi. Pour une majorité d'associations intermédiaires entendues, le partenariat est fondé sur une bonne compréhension des enjeux de chacun (6 AI sur 8) et une articulation des interventions satisfaisante.

Il faut distinguer :

- Les associations intermédiaires déjà bien impliquées, qui maintiennent ou poursuivent leur investissement dans une vision intégrée de la démarche : pour celles-ci, certains axes n'ont pas fait l'objet d'évolution car suffisamment avancés. Il en va ainsi par exemple de la coordination entre ADPEI et le porteur SOS à Marseille : très bonne avant l'accompagnement AIS#Emploi, elle n'a pas eu à évoluer par la suite...

- Pour d'autres, un renforcement du partenariat est attendu voire amorcé vis-à-vis de certaines composantes de la relation : ainsi du portage, de la coordination ou encore de la co-évaluation du programme qui ont favorablement progressé pour les AI de Dijon ou de Strasbourg.
- Un point de vigilance est posé enfin vis-à-vis de deux structures d'insertion (PEPS 4 à Créteil et ATM57 à Metz) pour lesquelles l'absence d'évolution peut emporter à moyen terme :
 - o un risque d'essoufflement au regard de la capacité d'investissement de l'une,
 - o un risque de décrochage pour l'autre au regard du défaut d'enjeux ou d'intérêts stratégiques communs.

d/ Freins et facteurs d'implication des associations intermédiaires partenaires

Impliquer les associations en faveur d'une relation partenariale plus étroite avec le porteur du programme TAPAJ suppose que celles-ci aient les moyens humains et financiers de le faire.

Le profil de l'AI impacte beaucoup la dynamique et la force de l'action. Ce point avait émergé lors de l'analyse réalisée en 2017, le présent bilan le confirme.

Les structures en difficultés économiques, en sous-effectifs humains, non ou faiblement dotées de compétences de prospection ou commerciales à l'attention des entreprises locales (parce qu'elles développent des missions de travail à l'attention de particuliers et/ou que leur situation de monopole sur le territoire ne les ait pas contraintes à développer le démarchage de clients), celles ayant peu ou pas de culture de travail avec ces publics jeunes en situation de rupture ou de décrochage peinent à dépasser la logique prestataire. Les contraintes partenariales sont différemment perçues.

Ainsi ce même programme TAPAJ peut-il être vécu de manière totalement opposée :

« TAPAJ c'est énormément de contraintes en interne »

« TAPAJ c'est le rêve pour toute AI : on nous amène des missions qui sont financées ! »

D'autres conditions ont été évoquées par les AI pour renforcer encore leurs liens aux porteurs :

- ✓ **Développer l'activité**, atteindre un nombre plus conséquent de chantiers et d'heures de mission : la part souvent négligeable des heures TAPAJ (notamment au regard du reste de l'activité de l'AI) ne permet pas de passer à la phase 2 ni d'asseoir une pratique partenariale solide et effective. Accroître et diversifier les missions est la condition sine qua non d'un suivi entre les jeunes et les structures d'insertion ;

« Il a été difficile de maintenir le contact avec les autres associations intermédiaires à l'issue des journées nationales d'échanges car l'activité TAPAJ est infime pour nous »

« Il y aurait plus de concertation s'il y avait plus d'activité »

Les porteurs en sont les premiers conscients qui peinent à atteindre un rythme suffisant pour au moins trois d'entre eux.

« Quand on aura dépassé la survie on pourra se consacrer au reste ».

- ✓ **Sécuriser le modèle économique du programme ... et de sa structure :**
 - o Développer la capacité des porteurs à prospecter en professionnalisant leurs équipes
 - o Réduire le coût de l'heure facturée, notamment en phase 2 afin de permettre d'atteindre un volume d'heures plus conséquent (à ce titre ADPEI a accepté par exemple de réduire sa marge de 3 euros pour baisser le coût de l'heure facturée)
 - o Facturer aux porteurs le coût de la visite médicale pour les jeunes
 - o Réduire le coût de la lettre chèque pour les associations intermédiaires qui y recourent : ce coût obère par exemple la capacité d'investissement de l'AI APS auprès des jeunes. Si aucune solution ne devait advenir des contacts pris auprès du groupe de La Banque Postale au niveau national en vue de faciliter le recours aux lettres chèques, des alternatives devront être encouragées à l'aune de pratiques efficaces en place sur un certain nombre de territoires ;
 - o Garantir un meilleur « retour sur investissement » pour les AI en les impliquant notamment lors des rencontres avec de nouvelles entreprises locales : certaines AI comptent sur le porteur pour soutenir leur propre effort de prospection

« Avant nous n'avions pas besoin d'aller chercher le marché mais avec l'arrivée de la concurrence, nous avons été obligés de développer la prospection. Cela pourrait être fait avec le porteur dans le cadre de TAPAJ pour qu'il y ait une rentabilité multiple ».

- ✓ **Affirmer la place singulière de l'AI**, constitutive du programme TAPAJ : défendre une vision intégrée du partenariat suppose de reconnaître formellement et d'assumer la contribution de l'AI au cœur de l'action. Les AI ayant le plus investi le programme dès sa phase 1 sont loin d'apparaître comme une simple solution technique en vue de la contractualisation avec les jeunes, un « gratte-papier » pour reprendre l'expression de l'une d'entre elles. Elles se positionnent dès le départ comme des partenaires éducatifs et participent à travers leur expertise à enrichir et faire évoluer le programme. Dans cette hypothèse, l'AI n'est pas ou plus un partenaire parmi les autres sur le territoire (fournisseurs de mission, représentants de collectivité...) : elle est l'une des composantes même de l'action. Il importe dès lors de la présenter comme telle, de structurer différemment le discours, notamment pour optimiser l'effort de prospection (illustrer la complémentarité des métiers).

Les dynamiques de mobilisation des AI en vue d'enrichir le portage local du programme TAPAJ méritent d'être renforcées à leur endroit, en même temps que ciblées. Il importera de tenir notamment compte de leur « profil », de leur capacité d'investissement et du bon périmètre géographique de mobilisation.

4. L'appropriation des travaux concernant la prospection et le modèle économique

4.1 L'appropriation des travaux concernant la prospection

a/ Des structures plus outillées mais éprouvant encore des besoins de soutien

Lors de la précédente évaluation les principales difficultés remontées par les porteurs en termes de prospection étaient :

- Le manque de temps.
- Le manque de savoir-faire et d'argumentaire approprié.
- La concurrence avec d'autres structures d'insertion locales.
- Le coût horaire des missions.
- Des réticences occasionnelles vis-à-vis des jeunes.

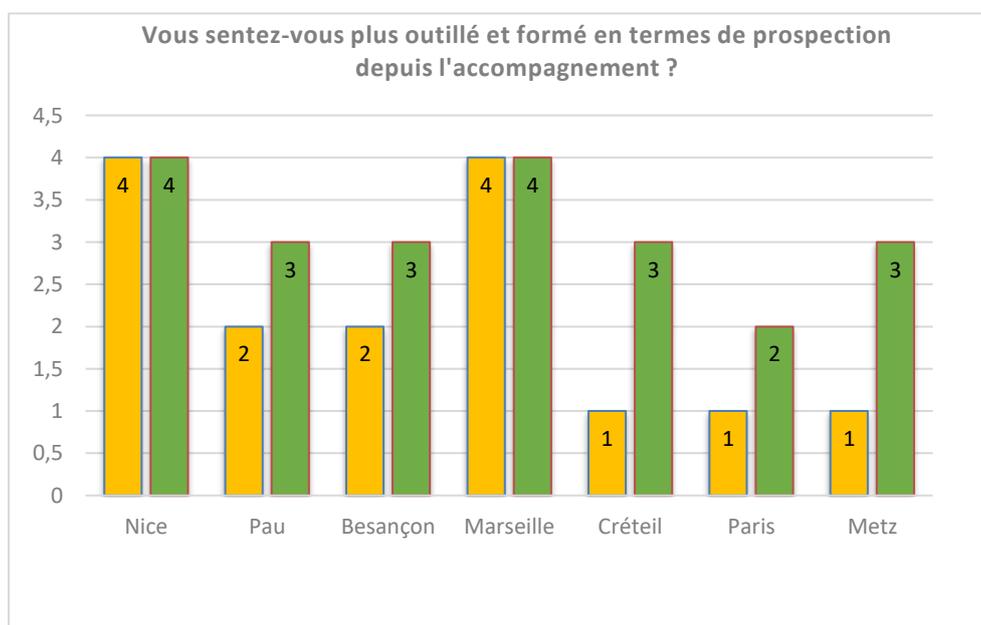
Parmi les pistes de travail abordées lors des réunions de travail et journées d'échanges ont été évoquées :

- Mettre le partenariat porteur-AI au service de la prospection / mutualiser la démarche.
- Co-construire des argumentaires adaptés en fonction des fournisseurs de mission ciblés.
- Interroger le modèle économique et politique TAPAJ : sens de la subvention, négociation du coût de l'heure.
- Captiver de nouveaux bailleurs de fonds : locaux, européens et positionner le réseau TAPAJ France.

Le volet « soutien à la prospection » auprès des sites porteurs a également été soutenu par l'intervention

Six porteurs sur les sept entendus initialement lors de l'analyse en 2017 estiment être plus à l'aise et plus outillés pour aller à la rencontre des entreprises et des collectivités territoriales depuis l'accompagnement du réseau TAPAJ France et de l' AIS#Emploi.

Le graphique ci-dessous rend compte de cette progression en matière de prospection.



« Grâce au réseau TAPAJ France et au travail de l' AIS#Emploi, la culture entreprise est de plus en plus intégrée au niveau de l'équipe »

La plaquette de communication destinée aux entreprises, co-construite puis transmise par le réseau TAPAJ France aux porteurs a fait l'objet de retours très positifs. Elle est utilisée par l'ensemble des porteurs dans leur démarche de prise de contact. Certains sites ont ressenti le besoin d'élaborer ou souhaiteraient pouvoir élaborer en plus une plaquette propre à leur territoire (Marseille, Pau, Paris...).

D'autres porteurs se sont par ailleurs dotés de nouveaux outils : ainsi le site de Nice a-t-il conçu des flyers à l'attention du quartier sur l'offre de service de débarras de caves.

Ces supports de communication viennent en soutien de démarchages téléphoniques, de mailing, voire physiques dans les rues commerçantes.

Ici et là, le bouche à oreille continue d'être également un levier non négligeable pour apporter des missions.

Le bouche à oreille fonctionne et nous avons de plus en plus de demandes du secteur associatif pour de petits travaux ».

L'investissement du Réseau TAPAJ France et de l'ALS#Emploi a également contribué à davantage sensibiliser les sites au fonctionnement des collectivités, des marchés publics et des clauses sociales selon les porteurs.

Des difficultés persistent malgré tout, tout à fait normales tant le changement de posture et de pratiques à opérer par les éducateurs et professionnels de la prévention des risques est important. Parmi les principaux freins subsistent :

- Une identification difficile du bon interlocuteur susceptible d'engager sa structure (publique ou privée) sur le programme TAPAJ : certains sites ont ainsi fait état de nombreuses rencontres opérées, auprès de bailleurs ou de mairies notamment, sans que cela ne débouche jamais sur une validation concrète ;
« Arriver à décrocher un rdv avec une entreprise, c'est mission impossible ! On a une vraie difficulté à trouver la bonne porte d'entrée, à obtenir le nom et les coordonnées de la bonne personne »
- Une insuffisante appropriation du vocabulaire, des « postures », des codes « entreprises » et d'un argumentaire spécifique : la montée en compétences mérite d'être poursuivie sur ces points ;
« Je me suis beaucoup auto-formée, j'ai été chercher les infos manquantes (recherche, impression de modules d'auto-formation par rapport aux démarchages d'entreprises afin de moins recourir au jargon social). La partie la plus difficile est mettre de côté la casquette éducateur pour appréhender une mission commerciale et positionner notre action en 'avantage clients' »
- Une disponibilité insuffisante : ce point revient fréquemment, qui renforce la nécessité d'une mutualisation des efforts investis au titre de la prospection ;
- Une difficulté persistante à différencier parfois le programme TAPAJ d'autres actions financées localement dans le champ de la prévention des risques et à justifier du coût. Ce dernier point renvoie à l'argumentaire, évoqué précédemment, et à la nécessité de le consolider. Un travail à corréler à celui de co-construction et de priorisation d'indicateurs, ajustés en fonction des destinataires cibles : l'entreprise, mais aussi la collectivité, les acteurs publics de l'emploi, les acteurs de la santé... de sorte à objectiver, différencier et valoriser les plus-values du programme. Pour la plupart des partenaires sondés, cette co-construction d'indicateurs entre l'AI et le porteur n'est pas encore effective. Au regard des contraintes et urgences de chacun, elle suppose sans doute que la relation partenariale soit plus resserrée sur le plan de la mise en œuvre du programme et que les chantiers soient plus nombreux pour être reconnus comme une priorité.

A ce stade, les principaux arguments mis en avant par les sites TAPAJ sont les suivants :

- La réponse à des besoins de l'opérateur économique préalablement identifiés (supposant un diagnostic en amont).
- La pertinence de la réponse éducative et le changement des représentations : ceci vaut par exemple pour les missions réalisées par les jeunes tapajeurs au sein de maisons d'arrêt. Les relations bienveillantes des surveillants, policiers et du directeur de l'établissement à Nice induisent un changement de rapport des jeunes avec la justice.
- Les expériences réussies sur d'autres sites, les témoignages de fournisseurs de mission convaincus
- L'agilité/la réactivité : le court délai entre la signature du contrat et la tenue du chantier, les faibles contraintes administratives permettent aux porteurs TAPAJ de se différencier de leurs concurrents, en particulier pour des contrats de faibles volumes horaires.
- La possibilité pour les entreprises de s'engager dans une démarche de RSE.
- La visibilité du programme TPAJ au niveau national et l'implication dans celui-ci de grandes entreprises.
- Les répercussions du programme sur l'insertion professionnelle des jeunes.

b/ Un renforcement du mouvement de mutualisation : mettre le partenariat porteur-AI au service de la prospection

Comme vu précédemment, l'analyse réalisée en 2017 et les groupes de travail animés par l'ALS#Emploi ont mis en lumière l'intérêt des porteurs à s'appuyer davantage sur l'expertise de leur association intermédiaire en matière de développement commercial, voire à initier à deux une dynamique articulée et renforcée de démarchage auprès des opérateurs économiques locaux sur l'action TAPAJ. Cette réflexion a trouvé un réel écho, y compris auprès d'un certain nombre d'AI.

En 2016, l'ADPEI (AI) à Marseille avait proposé de partager avec le Sleep In un chantier SNCF, important en termes d'heures de mission. Intermed de son côté avait suggéré d'impliquer Soléa lors de rencontres avec des opérateurs économiques susceptibles de leur proposer des missions. La démarche s'est relativement développée et formalisée en fin d'année 2017.

A Marseille, cette dynamique devient un enjeu en soi et va être intégrée dans la convention de partenariat. Une journée de travail doit intervenir pour ce faire dans les semaines qui viennent. Pour structurer sur le plan opérationnel cette dimension partenariale, des réunions trimestrielles vont être organisées afin d'opérer un suivi régulier de l'action de démarchage commun.

A Besançon, la proposition de soutien à la prospection se maintient : l'association intermédiaire invite ainsi le porteur à participer aux formations liées au développement aux côtés de leur chargé de développement ou à venir suivre cette dernière dans la réalisation de ses missions, dans le cadre d'immersions. Ceci afin d'insuffler une culture de la relation commerciale chez le porteur.

D'autres sites se sont engagés ou ont fait part de leur intention de s'engager sur cette voie à l'issue des travaux de groupes : Paris, mais aussi Pau, Nice, Strasbourg...sous réserve cependant des positions et éventuelles conditions posées du côté de leur association intermédiaire partenaire (*cf paragraphe précédent*).

Focus sur l'activité globale de TAPAJ en 2017

L'activité TAPAJ a connu une légère hausse d'activité en 2017 par rapport à 2016, tout site confondu.

Elle se traduit par :

- Une légère diminution du nombre de jeunes tapajeurs (de 378 en 2016 à 357 en 2017)
- Une augmentation du nombre d'heures de mission (de 9 228 en 2016 à 11 544 en 2017).

Concernant les neuf sites engagés dans la démarche de soutien de l'ALS#Emploi, le niveau d'activité est très hétérogène d'un territoire à l'autre. Certains n'ont pas pu mettre en œuvre localement le programme, faute de chantiers et/ou de jeunes (Metz et Massy). D'autres ont fait état au contraire d'un accroissement significatif du nombre de jeunes accompagnés, comme à Marseille où l'on observe une hausse de 53% en 2017 par rapport à 2016. Les chiffres rapportés par les porteurs à l'occasion de ce bilan rendent cependant compte d'une légère augmentation du nombre de jeunes (214 en 2016 contre 244 en 2017) et du nombre d'heures de mission (augmentation de 15,6% entre 2016 et 2017). Ils indiquent une légère baisse de l'activité en phase 1, mais une hausse en phase 2 du programme TAPAJ.

En 2017, les sites concernés par le bilan ont obtenu des chantiers auprès de 25 fournisseurs de missions. Trois sites parmi eux (Strasbourg, Paris, Marseille) ont obtenu des chantiers avec la SNCF. A Paris, l'entreprise a permis de fournir en 2017 plus de 70% des 1390 heures de missions. L'un des chantiers parisiens financés par la SNCF était conduit en partenariat avec la Fédération du Secours populaire français et consistait en une distribution de cartes de dons : il impliquait de mettre les jeunes en contact direct avec le public.

On observe enfin que quatre porteurs (Strasbourg, Nice, Marseille, Paris), dont trois issus du Groupe SOS, ont eux-mêmes financés des missions pour les jeunes tapajeurs. La nature des chantiers a peu évolué, qui touchent principalement aux missions de désherbage, de nettoyage ou de déménagement.

c/ Soutenir l'inscription de TAPAJ au sein des coopérations territoriales

On le perçoit à travers la diversité des profils des jeunes (plus ou moins en situation d'errance et de rupture, plus ou moins qualifiés, plus ou moins âgés), à la diversité des modèles économiques des programmes : TAPAJ répond d'abord et avant tout à des logiques et des besoins territoriaux. Adapter les « invariants » posés au niveau national à la réalité des conditions locales, préserver une cohérence et homogénéité du programme entre les membres relèvent d'un difficile exercice d'équilibre.

Le soutien à apporter à l'attention des porteurs et de leur AI partenaire en vue de sécuriser le modèle économique et politique mérite également de s'inscrire à l'échelon territorial.

Autrement dit, si les réunions de travail et journées de formation-mutualisation organisées au niveau national en cours d'année 2017 ont été jugées utiles, divers retours ont pointé en parallèle l'intérêt :

- De promouvoir l'inscription des porteurs dans les lieux de concertation quand ils existent : commissions, clubs, groupements, unions locales en faveur de l'insertion des jeunes, qui permettent d'articuler les missions et de partager les besoins de chacun, dans une logique de réseau.
- D'inviter les porteurs à intégrer davantage des formations existantes dispensées localement, par la région par exemple, en présence d'autres professionnels de proximité, issus d'autres secteurs, et ne pas risquer ainsi de « s'enfermer » par dispositif.

TAPAJ gagne à s'inscrire dans les coopérations locales, à s'insérer comme une offre parmi d'autres au service de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes : pour optimiser les ressources et investissement de chacun, connaître les acteurs, augmenter son portefeuille de relations sur le territoire. Ainsi, pour le porteur de Strasbourg, le lien créé avec son AI permet-il d'entrevoir de nouvelles modalités de travail en dehors du seul programme TAPAJ, et permet d'envisager la perspective d'un réseau un peu plus structuré sur son territoire autour de la question des jeunes de 18-25 ans.

La promotion et reconnaissance du programme auprès des acteurs publics, de l'emploi notamment, reste un enjeu important et partagé. Même si TAPAJ est loin de représenter une part importante de leur activité, les AI déclarent valoriser toujours autant que possible cette action dans le cadre du dialogue de gestion.

« On valorise le programme dans le cadre de nos dialogues de gestion, Pôle Emploi qui est présent adhère d'ailleurs complètement au programme. Cela atteste que la résolution des problématiques liées à l'addiction est une nouvelle clef pour nous. Néanmoins le programme ne représente qu'une faible part de nos 100 000 heures de missions annuelles ».

Elle l'est tout autant pour les acteurs publics de la prévention, de la justice ou encore de la cohésion sociale et des territoires. Dans les Pyrénées Atlantiques, le CEID de Pau a pu être identifié parmi les acteurs au service de la mise en œuvre du schéma départemental enfance famille. A Strasbourg, l'association intermédiaire Logiservice compte inscrire l'action TAPAJ dans la Charte Entreprises et Quartiers.

Cet enjeu de territorialisation, porteurs et réseau TAPAF France s'en sont enfin bien saisi :

- A travers l'organisation d'une première grande journée de mobilisation inter-partenaire à l'échelle de la région Grand Est : à l'initiative du réseau national, sites porteurs (Besançon, Dijon, Metz, Mulhouse, Strasbourg), associations intermédiaires, entreprises, jeunes tapajeurs et représentants de collectivités étaient invités à se réunir réunis le 26 mars dernier pour témoigner, échanger et soutenir les stratégies d'alliance (<http://www.tapaj.org/savethe-date-26-mars-2018-journee-regionale-tapaj-grand-est/>). Entendu sur ce point, le réseau a dit son intention de maintenir cette dynamique, à raison d'une à deux fois par an, sur divers territoires. La rencontre en Grand-Est a selon lui été très riche en échanges avec les associations intermédiaires présentes, les tapajeurs, les municipalités... ne manquaient que les entreprises, difficiles à mobiliser.
- A travers l'instauration d'une coordination interne commune pour les sites de Nice, Marseille et bientôt Avignon, portés par le groupe SOS : une mutualisation des forces s'opère à l'échelle de la région. Lionel Olivier devient responsable de l'activité technique et partenariale en vue de mieux identifier les besoins et organiser les réponses propres à ce territoire. Un diagnostic est en cours qui pourra déboucher sur des modifications dans la mise en œuvre du programme.

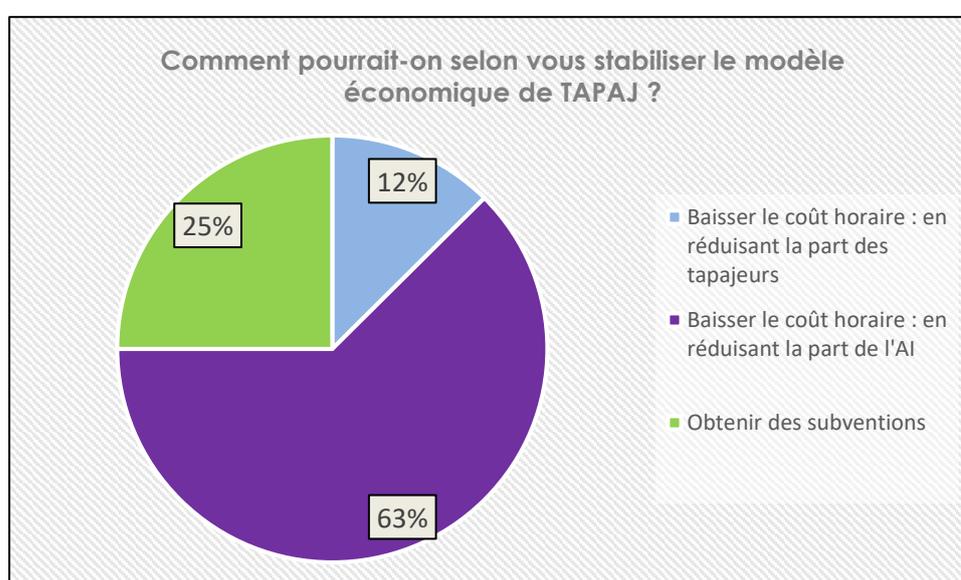
La structuration d'un maillage à l'échelle de la région Ile de France constitue une perspective jugée également intéressante par les sites de Paris et de Créteil. Elle leur permettrait de mêler leur force de monter en puissance et de décrocher des marchés plus conséquents, dans une logique de bottom up.

4.2 Le coût : invariant ou variable d'ajustement ?

Lors de l'analyse produite en début d'année 2017, le montant de l'heure facturée de 25 euros (10€ pour le jeunes, 10€ euros pour l'AI et 5€ pour le porteur) était jugé par plusieurs porteurs comme un handicap dans la recherche de partenariats avec les fournisseurs de mission. Certains estimant même qu'il mettait en péril la survie du programme localement. Les échanges et réflexions produits au sein des groupes de travail de l'ALS#Emploi ont permis de confronter les points de vue ainsi que la réalité des modèles économiques déclinés d'un territoire à l'autre (un site avait déjà entrepris de réduire le coût de l'heure dans le cadre d'une prestation portant sur un volume d'heures important). Les sites se sont approprié différemment ces retours. La situation d'hétérogénéité subsiste donc. On observe cependant une part plus importante qu'auparavant des porteurs ayant ou souhaitant réduire directement le cout global.

Les travaux en groupe ont permis au Réseau de réaffirmer que l'invariant attaché au programme portait non pas sur le coût total de 25 euros mais bien sur les 10 euros l'heure de travail à devoir à chaque jeune.

Bien que l'ensemble des porteurs aient fait part de leur doute quant au modèle économique et à la possibilité de rester durablement à l'équilibre, tous n'envisagent pas de baisser le coût pour augmenter le nombre d'heures de mission et donc l'activité de leur structure comme en témoigne le graphique ci-dessous.



Deux porteurs estiment que le recours à des subventions pour soutenir la dynamique est une stratégie pertinente, justifiée au regard de la dimension d'intérêt général de l'action. Compte tenu du cout global du dispositif, qui nécessite un important temps de coordination, de suivi, de prospection, le coût de l'heure apparaît finalement comme accessoire.

« Le modèle économique ne peut être viable qu'en étant subventionné, le coût n'est pas le problème ».

Pour le site de Pau, réduire le coût en phase 1 n'est pas entendable. Cette position tire sa justification du fait que le coût horaire du programme TAPAJ ne se réduit pas seulement à de la prestation pure. Un travail de pédagogie doit être assuré chaque fois, qui permette d'explicitier les enjeux et la réalité de TAPAJ.

« 25 euros ? Tout dépend de ce que tu en fais ! Dans TAPAJ on ne vend pas que de la prestation. Peu de programmes font ce que nous faisons. Il faut donc vendre plus qu'une simple prestation aux fournisseurs, il faut faire en sorte qu'ils se sentent concernés par les enjeux que l'on porte ».

Le fait que les jeunes soient encadrés par un éducateur qui va concrètement apporter sa force de travail, garantir la qualité de l'intervention, sans que cela soit directement facturée, doit ainsi être mis en avant.

Une majorité de porteurs entendus dans le cadre de ce bilan estime enfin que le programme TAPAJ n'est pas viable si le coût n'est pas directement revu à la baisse.

« Revoir le cout est essentiel pour la survie du programme TAPAJ ».

« Le secteur de l'insertion est saturé à Paris. Tout le monde se fait concurrence. TAPAJ est difficile à vendre sur un territoire où le prix fait loi ».

Trois sites parmi les neuf entendus ont effectivement révisé ces coûts :

- Les sites de Metz et Dijon, dès la phase 1, au regard de son contexte économique et social spécifique : en réduisant au SMIC le coût de l'heure du jeune.

« Notre besoin de modifier le coût a été pris en compte. A présent je ne m'attarde plus sur les aspects financiers avec les fournisseurs de mission et je peux me concentrer sur la mise en œuvre des chantiers et l'accompagnement des jeunes ».

- Le site de Marseille, uniquement en phases 2 et 3, au regard du nombre plus important d'heures de mission :
 - o En réduisant de 3 euros le coût de l'association intermédiaire, d'un commun accord
 - o En réduisant légèrement le coût de l'heure des jeunes
 - o Et ceci moyennant la garantie d'un volume horaire de travail plus important pour les jeunes tapajeurs accompagnés en phase 2 (40 heures par mois), assortie de rdv réguliers avec les professionnels de santé

D'autres porteurs souhaiteraient également pouvoir réduire le coût alloué à l'association intermédiaire, d'autant que la lettre chèque qui justifiait le montant fixé initialement est rarement usitée.

5. L'effet de l'accompagnement AIS#Emploi sur la fonction de soutien du réseau national TAPAJ France et sa gouvernance

L'AIS#Emploi a accompagné le réseau TAPAJ France en même temps que celui-ci se constituait progressivement dans la structuration de ses fonctions (de soutien de ses membres et de pilotage). Porté par son actuel délégué national, ce réseau s'est doté d'une équipe ressource dans le second semestre 2017. L'appropriation par les sites porteurs des démarches d'animation ayant eu cours tout au long de l'année 2017 n'est pas la résultante d'un seul mais bien de la combinaison d'une pluralité d'énergies, d'investissements (du CA, du délégué national et de ses collègues, des sites qui ont fait le réseau, de l'Ansa, de Passerelles et Compétences) mis au service de la vie du réseau. Nous souhaitons ici rapporter les tendances qui se dégagent après l'année écoulée.

5.1 L'évolution du réseau TAPAJ France dans sa fonction de soutien de ses membres

D'abord missionnée pour travailler sur le volet gouvernance du réseau TAPAJ-France (dans ses dimensions adhésion/sélection/exclusion), ce dernier a finalement souhaité que l'AIS#Emploi investisse en priorité le soutien aux porteurs et la déclinaison du programme sur les territoires. Rappelons que le réseau est né de la mobilisation des premiers sites engagés dans TAPAJ : ce sont eux qui ont fait le réseau, dans une logique de bottom-up, et non l'inverse.

De fait, l'intervention de l'AIS#Emploi a opéré comme une maïeutique. Du point de vue du Réseau, l'accompagnement assuré par **l'AIS#Emploi a eu une incidence claire, évidente, sur la formalisation des besoins des adhérents et la manière de produire les réponses effectives et collectives**. En tiers neutre, il a permis de faire verbaliser les membres, de cerner finement les besoins de soutien et permis d'identifier pour le réseau des solutions et des outils concrets. **Ainsi, sur les 11 actions prioritaires identifiées et co-construites avec le soutien de l'AIS#Emploi, les sites porteurs et leurs partenaires, 10 d'entre elles constituent à ce jour a feuille de route du réseau TAPAJ-France.**

Ce dernier a à la fois poursuivi et entrepris de nouveaux chantiers au service de l'accompagnement individuel et collectif de ses sites adhérents. Ses modalités de soutien se sont développées et diversifiées de manière significative depuis la fin de l'année 2017, parmi lesquelles :

- Création d'un carnet de bord, explicitant concrètement le processus d'intégration du programme TAPAJ sur les territoires. Ce document intègre la phase exploratoire, à l'attention de toute structure intéressée à la mise en place du programme TAPAJ, puis les phases de mise en œuvre du programme sur le territoire et d'appui du réseau à l'attention des membres du réseau ;
- Mise en place d'un intranet, donnant accès à une lettre d'information interne, aux documents, bilans, comptes-rendus des divers groupes de travail ;
- Mise en place de cellules de travail thématique en fonction des besoins exprimés par les membres ;
- Pré-accompagnement individuel des futurs adhérents, afin qu'ils montent compétences et aient le temps de s'approprier le programme avant d'intégrer formellement le réseau (participation aux comités de pilotage avec l'ensemble des partenaires du territoire par exemple)
- Création d'une plateforme/forum d'échanges accessible aux adhérents ;
- Plaquettes de prospection à l'attention des entreprises et des collectivités imprimables via le réseau ;
- Création et mise en ligne d'outils d'auto-formation (MOOC) dédiés aux démarches entreprise
- Accompagnement en termes de veille d'appels à projet nationaux ou locaux et soutien à la réponse...

a/ Un sentiment de bonne intégration, d'appartenance et d'adhésion

Du côté des porteurs :



Sept porteurs sur les huit interrogés s'estiment bien intégrés et impliqués dans la vie du réseau. Pour deux d'entre eux ce sentiment s'est renforcé depuis l'accompagnement produit en 2017 : les porteurs parlent d'une « **redynamisation** » du programme grâce à cela.

Par ailleurs en ce qui concerne l'organisation du réseau, l'ensemble des porteurs considère mieux comprendre les compétences et les objectifs de chacun, et savoir à quel interlocuteur s'adresser selon la nature du problème. Depuis septembre 2017, l'équipe ressource au sein du Réseau national s'est en effet considérablement étoffée. Fort d'un unique délégué national en début d'année 2017, elle compte aujourd'hui cinq autres personnes référentes (équivalent à 1,8 ETP), constituant respectivement cinq pôles, bien identifiés par les sites membres :

- « Administratif »,
- « Animation réseau »
- « Prospection et développement partenarial »
- « Développement »
- « Communication ».

Le réseau national fait état de son côté d'un **plus grand nombre de sollicitations de la part des sites porteurs** depuis septembre 2017, notamment concernant la communication et la prospection. **L'identification des ressources du réseau et sa montée en puissance est certaine.**

Du côté des associations intermédiaires :



En ce qui concerne les associations Intermédiaires sur les huit sondées dans le cadre du bilan, cinq indiquent maintenant bien identifier le réseau TAPAJ France comme un soutien dans la mise en œuvre de ce partenariat. Sur les trois structures ayant répondu par la négative seule une interpelle la responsabilité du réseau, les deux autres signalent simplement ne pas avoir besoin de soutien de la part du réseau national car les échanges avec leur porteur partenaire sont opérants et permettent déjà une bonne mise en œuvre de l'action.

« Nos bonnes relations au niveau local n'ont pas nécessité un soutien de la part du niveau national ».

De son côté, le réseau national a produit un annuaire des associations intermédiaires à l'issue de la cellule de travail dédiée à ces partenaires.

b/ Une reconnaissance des soutiens fournis par le Réseau TAPAJ-France aux porteurs

La réactivité du réseau national, sa capacité à répondre et fournir rapidement l'aide demandée par le porteur sont des éléments convergents rapportés par près de la moitié des porteurs.

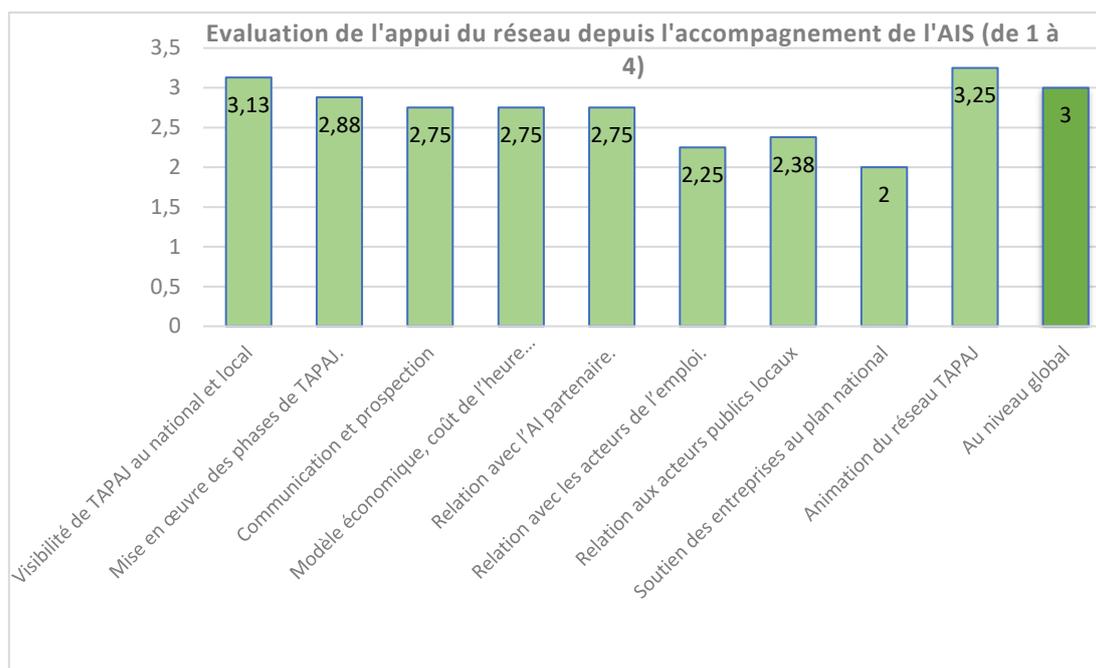
Le sentiment d'être bien soutenu est en progrès depuis l'accompagnement. La capacité du réseau à avoir su **mieux prendre en compte leurs difficultés et leurs besoins** a également été mise en avant par plusieurs sites.

« J'ai senti une petite évolution. Je me sens plus à l'aise. Ils prennent plus en compte nos difficultés et sont hyper disponibles pour y répondre ».

« Ils ont entendu la nécessité de faire évoluer, d'assouplir le programme ».

Lors de l'enquête effectuée en ligne les porteurs TAPAJ ont évalué l'évolution de l'appui du réseau dans différents champs depuis l'accompagnement effectué par l' AIS#Emploi.

Le graphique ci-dessus rend compte de cette évolution.



L'appui du réseau est jugé comme ayant évolué de façon satisfaisante depuis l'accompagnement puisque les porteurs l'évaluent en moyenne à une note de 3 sur 4, **soit près du double de la note attribuée lors de la précédente évaluation** (1,6 sur 4).

Cette évolution est jugée comme favorable en ce qui concerne la relation entre le porteur TAPAJ et son AI partenaire, la mise en œuvre du programme TAPAJ, son modèle économique et le coût de l'heure, ce qui est très satisfaisant pour l' AIS#Emploi qui avait fait de ces axes des enjeux de réussite majeurs et des sujets de discussion centraux lors des groupes de travail.

« Pour moi les groupes de travail ont permis une réelle prise de conscience du rôle de l'AI »

Lors de la précédente analyse les attentes des porteurs portaient en particulier sur la question de la prospection auprès des fournisseurs de mission ainsi que sur la concrétisation de soutiens de la part des entreprises nationales au niveau local.

Comme vu précédemment (cf §3.1 L'appropriation des travaux concernant la prospection) l'évolution de l'appui du réseau en termes de supports de communication et d'aide à la prospection est jugée satisfaisante. La plaquette dédiée aux entreprises est utilisée et les attentes s'expriment vis-à-vis de la future plaquette dédiée aux collectivités. Les porteurs ont enfin eu écho de vidéos en ligne (MOOC) qui leur seraient bientôt fournies, dédiées à la prospection : le réseau poursuit un important investissement sur le sujet.

La mobilisation des entreprises nationales et leur implication locale demeure en revanche un point faible, qui n'a pas véritablement évolué durant l'année 2017. Cela est exprimé par la note de 2 sur 4 (1 sur 4 lors de la précédente évaluation).

Les attendus des porteurs et des AI partenaires sur ces sujets demeurent importants et ont été davantage partagés que le développement de leur relation avec les acteurs de l'emploi ou les acteurs publics locaux par exemple.

Certains porteurs ont formulé le souhait :

- D'obtenir un organigramme des directeurs/responsables locaux des enseignes nationales afin de faciliter la prise de contact et l'échange d'expériences entre gérants ;
- De pouvoir s'appuyer sur un accompagnement du réseau national plus individuel en la matière, capable sur un temps donné d'aider à repérer les principaux contacts des opérateurs économiques locaux et conseiller chacun de manière très adaptée. Une telle hypothèse doit cependant être mise en parallèle de deux points de vigilance relayés par une association intermédiaire : ne pas s'enfermer dans le soutien du réseau national et redire l'importance que

le porteur s'approprie lui-même le tissu économique et social local, qu'il s'y insère (cf c/ Soutenir l'inscription de TAPAJ au sein des coopérations territoriales).

Parmi les autres besoins exprimés enfin par les sites porteurs :

- Développer encore la formation interprofessionnelle
- Capturer des subventions au niveau national
- Réaliser des visites sur site.

5.2 L'évolution du réseau TAPAJ France dans sa fonction d'animation et de mise en visibilité

a/ Une dynamisation de l'animation à poursuivre et intensifier à l'endroit des porteurs et des AI

Lors de l'analyse conduite par l' AIS#Emploi, les porteurs et associations intermédiaires avaient exprimé des attendus en termes de partage et de mutualisation de bonnes pratiques en vue de faciliter et d'accélérer l'inscription de TAPAJ sur tous les territoires entrés. L' AIS#Emploi avait ainsi « jumelé » les porteurs pour initier les échanges de pratiques inspirantes et des actions de soutien entre les structures du réseau. Par ailleurs dans le but de permettre à chacun de valoriser l'impact du programme sur son territoire, l' AIS#Emploi avait préconisé que les indicateurs d'évaluation soient co-construits par l'ensemble des membres du réseau TAPAJ.

Le réseau TAPAJ-France reconnaît comme principal point fort de l' AIS#Emploi sa capacité à avoir conçu et animé une journée de partage et de mutualisation très atypique le 2 octobre 2017. Elle a su incarner et porter la dimension « Faire réseau » en impliquant l'ensemble des porteurs et partenaires présents. Ce temps fort a été vécu par tous comme un moment important dans la vie du réseau.

Poursuivre les échanges de bonnes pratiques par le jumelage et les rencontres régionales représentent un attendu fort des structures, et un enjeu pour l'intégration de nouveaux porteurs et AI partenaires.

La pratique de jumelage initiée le 2 octobre 2017 avec le mariage de structures partageant des mêmes « difficultés électives » a été très appréciée par les porteurs. Aucun couple n'a cependant à ce stade investi ces échanges, ni pris le temps de concrétiser les éléments définis entre eux sur leur feuille de route. La gestion du quotidien a pris le dessus. Au-delà, le partage des pratiques sur des problématiques spécifiques, en groupes restreints, a été considéré comme un moment essentiel dans la mobilisation des porteurs. Pour un certain nombre de professionnels se sentant relativement isolés au sein de leur structure, parce qu'ils portent seuls ou à deux le programme TAPAJ, l'apport a été encore plus important.

« Je n'avais pas d'expérience, je me sentais seule car nous ne sommes pas nombreux à porter l'action sur mon site. J'ai pu être rassurée et me sentir soutenue à travers les échanges de pratiques. Ce qui a été aidant : repérer ce qui pouvait poser tout de suite problème, pouvoir comparer avec ce que font les autres. Tout ça m'a permis de me sentir plus à l'aise. J'ai pu identifier plus vite les points sur lesquels être vigilante ».

La poursuite voire la formalisation de ces pratiques est attendue. Le réseau national TAPAJ-France s'y est employé à travers l'organisation d'une première grande journée régionale de mobilisation en Grand-Est (cf c/ Soutenir l'inscription de TAPAJ au sein des coopérations territoriales). Dans cette veine, certains sites ont exprimé l'intérêt que le réseau puisse venir voir de lui-même les porteurs débutants et initier des rapprochements entre structures qui peuvent apporter des conseils plus opérationnels sur la mise en œuvre du programme TAPAJ.

Cet enjeu d'animation du réseau et de mutualisation des pratiques a également été soulevé par les associations Intermédiaires.

A l'exception d'une seule, toutes expriment leur souhait d'être toujours ou davantage intégrées à la dynamique d'échanges de bonnes pratiques initiées par l' AIS#Emploi dans le cadre des groupes de travail.

Une évolution importante mérite à ce titre d'être rapportée : si l'association intermédiaire de Bordeaux (ARE 33) était la seule AI référente jusqu'alors, au regard de son expérience et expertise sur l'action TAPAJ, le cercle s'est relativement élargi dans l'année 2017 à la faveur des échanges animés par l' AIS#Emploi. Ainsi les AI de Paris, Besançon et Marseille font-elles aujourd'hui référence au titre d' « ambassadeurs » et sont sollicitées par d'autres associations intermédiaires ou d'autres porteurs locaux.

Ainsi le réseau TAPAJ-France peut-il compter aujourd'hui sur 4 chefs de file du côté des AI, susceptibles de témoigner, expliciter leurs modalités pratiques de mise en œuvre du programme dans une vision intégrée et enrichie.

Le modèle partenarial entre les porteurs et les AI préconisé par l'ALS#Emploi semble de ce point de vue en bonne voie, les AI se sentent plus concernées par la gouvernance du programme et l'animation du réseau que précédemment.

a/ La mise en visibilité du programme TAPAJ au niveau national et local et la co-construction d'indicateurs pertinents

Les discussions et réflexions induites dans le cadre des groupes de travail avaient mis en évidence la nécessité de co-construire des indicateurs spécifiques au programme TAPAJ pour mesurer, au-delà de la dimension du retour à l'emploi pris en compte par les UD DIRECCTE, l'impact global (estime de soi, logement, diminution de la consommation, soin, insertion sociale, retour au droit commun, posture professionnelle...) du programme sur les jeunes tapajeurs. Par ailleurs la mise en œuvre de ces indicateurs permettrait de pouvoir s'appuyer sur les données d'impact du programme pour enrichir les argumentaires utilisés lors de rendez-vous avec les entreprises privées ou les acteurs publics.

La capacité du réseau TAPAJ-France à mettre en visibilité le programme TAPAJ au plan national et à contribuer au débat public sur l'insertion des jeunes en rupture est **nettement reconnue par les porteurs**. De fait, outre la confirmation de l'engagement de la MILDECA et du comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation, un certains nombres d'autres rapports publics se sont attachés à citer TAPAJ parmi les actions sociales à valoriser et soutenir, parmi lesquels le rapport Borello dédié à l'inclusion, le rapport du groupe de travail n° 2 lié à la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes, les recommandations de l'ANESM en matière de bonnes pratiques professionnelles en faveur de la réduction des risques et des dommages dans les CAARUD...

Cette reconnaissance publique rejaillit sur les territoires : TAPAJ est plutôt bien identifié.

Le travail de communication et de valorisation passe en outre par une plus grande capacité à objectiver les apports et impacts produits par TAPAJ sur la trajectoire jeunes mais aussi sur l'écosystème local.

La question de la co-construction d'indicateurs pertinents susceptibles de mesurer l'impact social du programme est un enjeu central, qui a fait l'objet d'une demi-journée de travail en groupe restreint en présence de trois porteurs et de deux associations intermédiaires, et d'un temps d'échanges à l'occasion de la journée de restitution des travaux le 20 juin 2017. Parallèlement le réseau TAPAJ-France travaillait à la mise en place, avec le soutien de la Fondation Orange de ce qui est devenue la plateforme « Partage ». L'optimisation des données est attendue par les porteurs. Quatre cellules de travail ont été organisées par le réseau sur ce sujet en liens avec des porteurs.

« Cela va aider à valoriser le programme, à construire un argumentaire sur la situation des jeunes et donc à donner à voir le sens de TAPAJ »

Certains sites tels que Marseille ont ainsi demandé que des items soient ajoutés, qui leur sont imposés localement pour rendre compte des financements reçus. Ceci pour éviter d'avoir à renseigner divers tableaux. D'autres ont néanmoins le sentiment de n'avoir pas été associés à la construction d'éléments rendant compte de ce qui se passe avant tout au niveau local.

A ce stade l'ALS#Emploi ne sait pas si les réflexions produites en groupe ont utilement servi la mise en place de la plateforme nationale. Le questionnaire de satisfaction pensé par les porteurs et associations intermédiaires lors d'un groupe de travail, visant à recueillir l'avis des jeunes tapajeurs sur leur implication dans les missions, leur sentiment de bien-être et d'estime de soi, leur santé, accompagnement, perception vis-à-vis de l'extérieur n'a pas connu de suite à ce jour... la question avait été débattue le 20 juin 2017 de la pertinence d'un tel outil en phase 1 au regard du bas seuil d'exigence requis. L'Ansa a soumis au réseau national une première proposition pour itération. L'idée de pouvoir faire construire cet outil par les jeunes eux-mêmes a été avancée.

Notons enfin qu'un travail d'évaluation est entrepris par les universités de Franche-Comté et de Sherbrooke, entre 2018 et 2019, qui intégrera notamment les retours des tapajeurs bénéficiaires.

5.3 L'évolution du réseau TAPAJ-France dans sa mission de gouvernance du collectif

a/ Entre intégration, sélection et exclusion : la nécessité de tenir compte des spécificités et des besoins des territoires

L'analyse effectuée par l' AIS#Emploi avait fait ressortir un souhait unanime de garantir une procédure de sélection souple des structures désirant intégrer le programme TAPAJ ainsi qu'une volonté de mieux accompagner l'intégration et la montée en compétences de ces dernières plutôt que leur exclusion en cas de non-respect des invariants.

La préférence pour la mise en place de procédures souples qui s'est exprimée lors de de l'analyse conduite en début d'année 2017 était en partie corrélée à la jeunesse du réseau TAPAJ et la nécessité pour celui-ci de se développer sans contraindre outre mesure les structures souhaitant décliner localement le programme sur leur territoire.

Au terme de son accompagnement, l' AIS#Emploi a souhaité réinterroger les porteurs sur les procédures nécessaires à leur montée en compétences, sonder de nouveau la question de l'adhésion, de sélection formelles et d'exclusion des membres du réseaux, au regard de leur expérience et de l'importance attachée ou non à la fidélité aux invariants de l'action.

La volonté de souplesse subsiste. La dimension d'exclusion, elle, fait toujours l'objet de rejet : pour près de la moitié des structures sondées elle ne les intéresse pas (les porteurs n'ont pas d'avis ou ne s'estiment pas légitimes pour en formuler un), deux d'entre eux se déclarent ouvertement contre. Un seul site sur les huit sondés estime que la question se pose et mérite d'être formalisée dans l'intérêt du réseau et du programme TAPAJ.

Le réseau a également été entendu sur ce point. Son souci de s'enrichir de la diversité des réalités des territoires et des pratiques demeure. Les échanges sont permanents avec les sites en vue d'enrichir le programme et de préserver l'alchimie qui constitue le programme TAPAJ. Les écarts aux règles posées nourrissent la réflexion. La logique de « contrôle » du respect des invariants n'a pas sa place à ce stade.

Concernant les invariants précisément : à l'instar des éléments partagés lors de l'analyse préalable en mars 2017, **deux évolutions ont émergé ou sont susceptibles d'émerger** selon les retours obtenus des porteurs :

- Le montant de 10 euros à remettre aux jeunes : il doit évoluer voire a évolué pour certains sites, quand d'autres expriment leur attachement à cet invariant, au moins en phase 1 (Nice, Paris, Pau, Marseille...)
A ce jour, le Réseau national TAPAJ-France entend l'intérêt de pouvoir diminuer au SMIC la rémunération des jeunes tapajeurs en phase 2, dans une double perspective : de développement conséquent du nombre d'heures proposées aux jeunes d'une part, de transition avec la phase 3 et leur inscription dans « le droit commun » d'autre part. La question n'a cependant pas été formellement et définitivement tranchée à ce jour. Elle s'inscrit dans le cadre d'une réflexion plus globale qui se poursuit et interroge également le coût de la lettre chèque ainsi que le coût de fonctionnement des associations intermédiaires. Le conseil d'administration du réseau TAPAJ-France mobile en ce sens les pouvoirs publics, dans un objectif de sécurisation du programme. On notera enfin que l'absence de suites données par la Banque postale au sujet de la lettre chèque après l'organisation d'une réunion dédiée, initiée par l' AIS#Emploi, a constitué, du point de vue du réseau, le point négatif de cet accompagnement. L'absence de réponse est vécue par le partenaire comme « un mur de verre » impossible à dépasser.
- L'âge et le profil des publics. Le site de Nice a fait évoluer le critère de l'âge et intègre à présent des jeunes âgés de 16 à 25 ans dans le programme. Par ailleurs des évolutions ont aussi concerné les critères d'errance et d'addiction, un porteur signalant par exemple « Il est difficile de dire non à un jeune qui sans être un consommateur régulier est en situation de rupture ». Les porteurs ajustent donc le profil des jeunes aux spécificité de leur territoire. Tous ne sont pas nécessairement sans-abri ou sans aucune qualification et la définition de l'errance varie d'un territoire à l'autre. Nice accompagne ainsi une majorité de jeunes placés sous-mains de justice.
Ce point a été entendu et validé par le Réseau, suite à la consultation des différents adhérents. Il reconnaît la pertinence des liens établis entre le programme TAPAJ et ces jeunes

mineurs suivis par la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) ou en rupture au sein des quartiers politique de la ville.

En matière d'adhésion au réseau :

Deux éléments ont été rapportés par les porteurs :

- **Offrir un accompagnement « pas à pas » et pro-actif à l'attention des nouvelles structures :**
Le réseau doit laisser le temps de s'approprier le programme TAPAJ. Pour cela il est selon eux important de ne pas « surcharger » d'informations les nouvelles structures mais de leur donner les outils au « bon moment » en s'ajustant au niveau d'avancement de chacun et aux spécificités de chaque territoire ;
- **Réaliser un diagnostic des publics cibles sur le territoire de la structure** qui souhaite intégrer TAPAJ, avant son entrée dans le réseau : ceci afin de connaître avec précision la réalité des besoins du territoire en termes d'accompagnement des jeunes consommateurs en situation de rupture. Une telle démarche permettrait garantir ainsi de la pertinence du projet, de cerner les autres acteurs locaux déjà engagés éventuellement dans le soutien de ce public, et de mieux identifier ceux susceptibles d'être par la suite associés aux programme TAPAJ.

Le réseau de son côté a formalisé un processus d'entrée, impliquant une phase préalable pour la structure candidate de maturation ou d'appropriation de la démarche. Elle doit réaliser une fiche d'auto-évaluation et bénéficie d'un accompagnement de l'équipe ressource interne au réseau. Sa candidature est ensuite portée par écrit auprès du conseil d'administration qui valide ou ajourne la demande d'adhésion.

b/ La place des jeunes dans la vie du Réseau TAPAJ-France

Si ce point a été évoqué lors des réunions et journées de travail collectives, il n'a pas fait l'objet de nouvelle réflexion au sein du conseil d'administration du réseau TAPAJ France ni de production en soi depuis lors. Comme relevé plus haut, un premier questionnaire de satisfaction avait été élaboré par l'ALS#Emploi à la demande de porteurs et d'associations intermédiaires, dans la perspective de pouvoir être éventuellement repris ensuite par les jeunes eux-mêmes.

La question de la place des jeunes dans la vie du Réseau national TAPAJ-France, au même titre qu'au sein des équipes portant le programme TAPAJ localement, mérite d'être néanmoins regardée et suivie dans la durée. Comment se pense-t-elle ? Comment se structure-t-elle progressivement ? Elle se subdivise en deux axes distincts quoique dépendants :

- La représentation des jeunes au sein du réseau national TAPAJ-France, au sein d'une instance dédiée : le collège d'usagers composé de tapajeurs prévu dans les statuts n'a pas encore été mis en place à ce stade ;
- La participation des jeunes dans la mise en œuvre et l'évolution du programme TAPAJ.

Leur place, centrale, est unanimement reconnue par les porteurs au sein du dispositif, mais n'a pas lieu d'être davantage formalisée ou institutionnalisée à ce stade, au niveau national ou local, selon une majorité de retours obtenus : trop compliqué à mettre en place, ou impropre à la nature même de l'action TAPAJ, qui s'adresse à une situation d'urgence et ne vise qu'à en sortir au plus vite. Comment et pourquoi dès lors institutionnaliser un passage ? A ce stade, les outils d'une gouvernance capable d'intégrer un ou des représentants des bénéficiaires ne sont pas perceptibles. Cela constitue toutefois un manque pour quelques porteurs et mériterait de faire l'objet d'une discussion au sein du réseau.

« Le fait de ne pas associer les jeunes constitue un véritable manque ».

Leur participation à la vie du programme est tout aussi partagée. Elle procède de la vision militante des CAARUD et de la philosophie même du travail « côte à côte » avec les jeunes. Les retours des jeunes sont largement pris en compte à l'issue des chantiers, pour ceux qui acceptent de le faire. Au-delà, plusieurs porteurs souhaiteraient que leur participation soit cependant davantage organisée, structurée : à travers la mise en place de groupes de travail ou de focus groupes dédiés, de techniques d'animation spécifiques, de pair-aidance ou encore à la travers la réalisation collective de supports, chartes, faites par et pour les jeunes tapajeurs, qui leur permettent de s'approprier le programme et de contribuer à le faire évoluer autant que de besoin.

« Il est indispensable d'avoir leurs retours pour faire évoluer le dispositif ».

c/ La place des associations intermédiaires dans la vie du réseau TAPAJ-France

Une autre question se pose désormais, à l'aune des retours obtenus et des évolutions induites par les animations assurées par l' AIS#Emploi et la dynamique de mobilisation et d'implication du réseau TAPAJ-France : la place des associations intermédiaires reconnue en son sein. Elle recouvre deux dimensions :

→ **Améliorer la visibilité de l'association intermédiaire et valoriser le partenariat dans les éléments de communication nationaux** : à ce jour, les documents de présentation du programme TAPAJ, parmi lesquels la plaquette dédiée aux entreprises, ne mettent pas suffisamment en avant la force stratégique de l'alliance partenariale. Ils ne donnent pas à voir la contribution de l'AI, son rôle aux côtés du porteur. Sans risquer de dénaturer les objectifs du programme (l'emploi n'est pas une fin en soi mais un outil au service de la réduction des risques), des attendus s'expriment pour davantage reconnaître la place de cet acteur professionnel et défendre une mobilisation ambitieuse de sa part.

« Il nous semble essentiel d'améliorer la place faite aux AI dans la communication du dispositif. Elles sont loin d'être seulement une solution technique pour la contractualisation avec les jeunes ».

→ **Renforcer la référence « AI » et permettre aux AI d'accéder aux outils mis en ligne sur le site du réseau TAPAJ-France** : l'idée de formaliser et consolider un espace ou une référence ressource au service des AI a été exprimée, afin de soutenir leur investissement et d'homogénéiser autant que possible les pratiques. Le réseau national a anticipé cette attente en reconnaissant des « ambassadeurs » AI sur le territoire. Les associations ARE 33 à Bordeaux et Novemploi à Paris ont ainsi été mobilisés pour témoigner de leur expérience, apporter des réponses aux questions d'autres AI et soutenir la dynamique partenariale, se partageant le territoire national entre le sud et le nord. Une cellule de travail propre aux associations intermédiaires a en outre été constituée suite aux travaux d'accompagnement qui a permis de revenir sur les difficultés, les modalités de travail avec les sites porteurs.

→ **Permettre une représentation des AI au sein de la gouvernance du réseau ?** Renforcer le travail de mobilisation des AI et d'acculturation en faveur d'une appréhension renouvelée de l'emploi comme levier d'insertion et de prévention en direction des jeunes en situation de rupture pose nécessairement la question de la reconnaissance et du portage « politique » du programme TAPAJ par les têtes de réseau dans le champ de l'insertion. Intégrer la voix de l'une d'entre elles ou bien encore d'un représentant d'une association intermédiaire ambassadrice particulièrement investie lors des réflexions stratégiques pourrait engager plus fermement la dynamique partenariale. De la même manière, pouvoir s'appuyer sur les délégations territoriales des têtes de réseau constituerait un levier supplémentaire en faveur de coopérations renforcées avec les opérateurs publics et économiques. Ce point n'est cependant pas partagé par le réseau TAPAJ-France, qui regrette à ce stade l'absence d'intérêt et d'implication de la tête de réseau nationale COORACE associée par l' AIS#Emploi aux groupes de travail conduits en 2017. La nécessité d'engager plus fermement une réflexion en faveur d'un changement de paradigme et d'une évolution des modèles d'insertion et d'accompagnement par le travail lui semble nécessiter aujourd'hui la mobilisation d'autres acteurs publics, dont la DGEFP, la DIHAL, politiques ou associatifs tels que la Fédération des acteurs de la solidarité... dans une appréhension plus globale de la démarche qui dépasse le prisme de l'insertion professionnelle.