

CASE STUDY

le projet jeunesse de
Copenhague: Approche
concertée sur le long terme



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.



TABLE DES MATIERES

Compétence	2
Résumé/Introduction/Contexte	2
Mots-clés	4
Personnages-clés	4
Etude de cas	5
Questions, commentaires et sujets de discussion	8

Compétence

S'engager auprès de parties prenantes

Cela implique d'identifier les acteurs et de développer et maintenir des relations avec eux.

Résumé/Introduction/Contexte

A sa création en 2002, le « centre jeunesse de Copenhague » (Copenhagen Youth Project -CYP) était un centre dédié à la jeunesse : un espace où les enfants et les jeunes du quartier pouvaient se retrouver dans un environnement sécurisé, surveillé et dans lequel des éducateurs jeunesse étaient présents pour superviser ces interactions et faciliter les activités et les relations.

Le CYP se situe dans le quartier londonien d'Islington qui est l'un des 32 quartiers de Londres et qui était souvent perçu comme le quartier le plus peuplé de la capitale. Toutefois, Islington est le sixième quartier le plus pauvre de Londres.

Dans Islington, on trouve des poches d'extrême précarité et le CYP se situe au cœur de l'une d'elles. La "route Calédonnienne", surnommée localement la "Cally" est un quartier où l'écart socio-économique, entre les résidents est immense. Les habitants de la Cally ont des difficultés financières, des problèmes complexes tels que la santé mentale, l'abus de substances (drogues et alcool), le chômage et diverses formes de violences sont très répandues dans le quartier. Les enfants et les jeunes de l'arrondissement sont également confrontés à ces problèmes et naviguent, parfois sans trop d'autorité ni de présence parentale, dans le champ de mines entre différents gangs qui font les lois !

Le centre jeunesse Copenhague (CYP) : une prestation de services

Il y a douze ans (en 2008) Steve a rejoint le CYP en tant que directeur et l'a transformé d'un simple service à la jeunesse en une vraie association, avec un conseil d'administration. Ce changement a permis au CYP de proposer une offre de services, regroupée sous une seule structure, plus large et plus consistante pour les jeunes.

Le nouveau statut du CYP lui permet d'accéder à de nouvelles sources de financement. En effet les associations sont éligibles à différents financements, publics, privés, mécénat, etc. Une des premières missions de Steve a été de rédiger des dossiers de subventions pour sécuriser des fonds pour le CYP. Toutes les personnes engagées dans la structure savaient que le sport et l'activité physique sont des moyens d'attirer les jeunes. La décision fut donc prise de solliciter des financements pour des activités en lien avec le sport, l'activité physique, la santé, le bien être, et visant un public de jeunes, et de jeunes en difficultés, défavorisés. Cette approche a fonctionné et a permis de sécuriser les financements pendant six ans grâce à Sports England, Football Foundation et Comic Relief.

Le financement couvrait les salaires de l'équipe, la formation et la délivrance de services et laisse une petite part pour les coûts imprévus. Cela a permis à Steve de connaître les jeunes dans leur environnement local, d'identifier les besoins et les problématiques. Steve savait que pour travailler comme il l'entendait, il devait construire un lien de confiance avec la communauté locale et offrir aux jeunes un lieu sécurisé où ils pouvaient accéder aux services du centre.

Le profil des jeunes usagers du CYP :

- 65% de « BAME » Noirs, Asiatiques ou issus d'une minorité ethnique
- 35% de Blancs /autres origines

- Les jeunes ont entre 11 et 25 ans, la grande majorité se situe entre 11 et 18 ans
- Les jeunes les plus désavantagés, en grande difficultés et / ou avec des besoins spécifiques représentent aussi une grande partie des 11-18 ans

Pendant les six premières années de Steve au CYP, il a axé le travail de l'équipe sur la réflexion autour de l'offre de services, observation du territoire et de ses fondamentaux et, en collaboration avec les jeunes, l'identification des directions et stratégies pour demander des subventions. Steve a aussi été capable d'intégrer le CYP dans un réseau local plus large en s'imposant intelligemment et diplomatiquement comme acteur local. Steve est aussi, depuis, invité à assister à des rencontres et des groupes de pilotage avec les services municipaux et jeunesse, en raison de sa connaissance des jeunes et du grand nombre de crimes et violence commis par des jeunes dans le quartier, de sa relation avec ces jeunes et de la parfaite maîtrise du territoire et de ses dynamiques.

Durant ces 6 ans, Steve a pris conscience qu'on pouvait distinguer trois groupes parmi les jeunes usagers du CYP:

1. les jeunes les plus difficiles à remobiliser, taux de délinquance élevé

Les jeunes délinquants (qui se battent avec des idéaux du monde réel), qui sont les plus éloignés du marché du travail, en décrochage scolaire, et qui luttent pour communiquer et s'engager dans la société de manière constructive, y compris dans leur communauté locale. Ils sont facilement des leaders de groupe et entraînent les autres rapidement, jamais dans la bonne voie.

2. les jeunes "sur le fil" à remobiliser pour éviter la chute vers la délinquance

Ces jeunes peuvent facilement glisser dans le groupe inférieur, c'est un groupe engagé qui a surtout besoin de se voir offrir des possibilités d'employabilité et de perfectionnement. Si l'on se trompe d'orientation avec eux, on les perd facilement et parfois à tout jamais, mais une orientation adéquate peut leur permettre un rattrapage court / moyen terme. Ils ont aussi besoin qu'on les présente à des employeurs et pouvoir discuter avec ces derniers, se sentir écoutés et compris, pour donner du sens et tenir bon dans la voie de rattrapage.

3. les jeunes en difficultés mais qui veulent s'en sortir et ont la volonté de changer leur vie actuelle et future

Ce sont des jeunes qui ont des aspirations, des envies et parfois une idée précise de leur avenir (professionnel); ils ont besoin d'aide pour faciliter une expérience professionnelle dans des domaines qu'ils ont choisis. Ce groupe a besoin d'un tutorat spécifique.

Une certaine proportion des jeunes usagers du CYP ont été exclus du système éducatif classique très tôt (ou l'ont tout simplement abandonné de leur propre chef) et avaient des besoins éducatifs particuliers du fait de troubles comme des déficits de l'attention, de l'hyperactivité, de la dyslexie, des difficultés de langage et de discours, des troubles du comportement, etc... Steve a aussi observé dans le groupe le plus en difficultés, que les jeunes ont besoin d'une approche holistique pour l'employabilité. Une réussite d'insertion professionnelle ne peut arriver que si l'on prend en compte le parcours du jeune dans sa globalité (volets social, familial, économique, sanitaire, etc)

Le site du CYP <http://www.cyproject.org/>

Le site des partenaires urbains: (<https://urbanpartners.london/>) donne la liste des membres du réseau des entreprises partenaires et volontaires avec le CYP. (Une liste de membres très diverse qui comprend des entreprises internationaux et locales de différents secteurs comme le transport, la technologie, les médias, l'édition et l'accueil.)

Mots-clés

- autonomie
- rôles
- relations
- mentalité
- théorie et pratique
- motivation intrinsèque
- mentalité de croissance
- Approche maîtrisante

Personnages-clés

Le parcours de Steve:

Steve a rejoint le CYP il y a 12 ans(2008) en tant que directeur. Il commença sa carrière très jeune, en tant que boxeur professionnel. Il a allié boxe et études mais sans passion pour la seconde. Sa carrière de boxeur a été soudainement interrompue suite à une blessure et il a dû reprendre des études en formation professionnelle pour pouvoir s'intégrer professionnellement. Il étudie le sport, l'éducation physique et la science et psychologie sportives, un cursus qui lui apporte le diplôme de coach sportif. Son choix de carrière ne le satisfaisait pas vraiment. Le coaching individuel ne lui permet pas de s'épanouir. Il prend donc la décision de changer de carrière et il rejoint les services jeunesse de Finchley et Hertfordshire, travaillant principalement avec des jeunes SDF et utilisant le sport comme outil de remobilisation. Pendant ses 10 ans au service jeunesse de Finchley et de Hertfordshire, Steve a développé et mis en place 4 équipes en charge des SDF. Le financement principal venait du FSE (Fonds Social Européen). Après les décès isolés et inattendus de 3 jeunes SDF, Steve prit la décision de quitter le service pour protéger sa santé mentale et a décidé de chercher un travail dans une autre structure de la ville, et idéalement toujours avec des jeunes.

Aujourd'hui, directeur du CYP, et avec plus de 30 ans de travail auprès de la jeunesse, il se sent privilégié pour le travail qu'il a pu effectuer auprès des jeunes. Bien que son poste lui demande beaucoup de temps de bureau et de réunions, il aime aussi se dégager du temps pour être sur le terrain, ce qui lui permet de continuer de construire des relations avec les jeunes et aussi d'identifier ce qui manque dans l'offre de services du CYP. Cette approche permet à Steve d'avoir assez d'informations pour se rendre à des rendez-vous importants avec les autorités locales ou pour avoir une idée des besoins de la communauté locale quand il candidate à des financements, engageant des parties prenantes et travaillant en partenariat avec des organisations externes.

Il y a 6 ans, une autre organisation locale appelée « Global Generation » a approché Steve pour travailler en partenariat pour mettre en œuvre un programme d'employabilité dont la cible serait les jeunes les plus désavantagés. Global Generation avait sécurisé un financement et était très conscient du succès de CYP pour engager les jeunes les plus difficiles de ce quartier défavorisé, des jeunes que les autres services du quartier jugent perdus voire quasiment impossibles à engager. L'engagement du CYP dans ce partenariat, pour un programme d'employabilité, avait permis de constater que beaucoup de ces jeunes n'avaient pas beaucoup (ou pas du tout) réfléchi à leur avenir et très peu s'étaient finalement engagés.

Avec ce programme d'employabilité, Steve sait que pour engager ses jeunes, outre le tutorat et l'accompagnement personnalisé, il faut tisser des liens entre les commerces locaux et le CYP, ce qui lui permet d'introduire ses jeunes dans le monde du travail, de sensibiliser des professionnels à un travail et une approche spécifiques avec la jeunesse, et d'approfondir les choix et orientations des jeunes en termes

d'employabilité.

Ensuite, le quartier d'Islington et de Kings Cross ont connu un essor économique et de nouvelles communautés d'entreprises, qui comprenaient des entreprises internationales: GOOGLE, ARGENT (entreprise de construction de premier plan), EUROSTAR, CROSS TREE (immobilier) et TED BAKER (prêt-à-porter masculin) pour en citer quelques-unes, se sont implantées. Ensemble, ils sont devenus les « Urban Partners »: un partenariat d'entreprises sur la base du volontariat, comprenant des entreprises des quartiers d'Islington, Euston, King's Cross et St Pancras.

Outre les nouvelles entreprises, les quartiers ont aussi vu la construction de nouveaux bâtiments, dont beaucoup étaient destinés à un usage résidentiel et commercial. Certains de ces bâtiments étaient énormes et intimidants, comme l'ont dit plus tard les jeunes de Steve, "c'est pour les gens chics, pas pour les gens comme nous". Steve savait qu'il devait aider ses jeunes à franchir le cap, se sentir à l'aise dans ces bâtiments, surtout que certains espaces étaient consacrés au développement des habitants du quartier.

Etude de cas

L'offre de services avait besoin d'évoluer au CYP, Steve savait que cela arriverait, et l'employabilité avait besoin d'être tissée à tous les niveaux de l'offre de services.

Steve savait aussi que pour aider les jeunes les plus difficiles, il avait besoin de prendre le problème à la racine. Il décide ainsi de proposer à son équipe de travailler avec les jeunes autour du modèle de la « théorie du changement » en commençant par se concentrer sur l'identité de la personne et comment elle se perçoit dans et autour de sa communauté locale. Cela marque une première étape vers l'employabilité pour ces jeunes difficiles et permet aux employés du CYP d'accompagner le jeune dans une approche holistique. Ensemble ils se découvrent, ils explorent les autres et ensuite ils réfléchissent et travaillent la perception d'autrui sur soi-même ; puis ils examinent le ton de la voix, le langage, la posture, la façon de s'habiller, les gestes, le regard etc.

Les sorties à l'extérieur ont commencé à changer: avant c'était bowling, piscine ou jeux d'équipe dans les parcs (ces sorties permettaient aux jeunes de développer leurs compétences d'écoute, de communication et sociales, et l'esprit d'équipe). De nouvelles sorties ont été proposées aux jeunes pour apprivoiser ce quartier en mutation économique : ils ont exploré l'histoire locale, visité le café d'un des bâtiments pour y boire un verre, et ils sont aussi allés à l'opéra dans un autre de ces bâtiments, et au musée (ces sorties développaient la fierté des jeunes d'évoluer dans leur environnement, leur ont montré les différentes formes d'art, différents environnements ; leur ont permis de sortir de leur zone de confort et de la routine). Les jeunes de Steve ont commencé à se sentir à l'aise dans ces immeubles pourtant bourgeois. Certains ont même commencé à s'imaginer qu'ils pourraient y travailler dans le futur.

Les « Urban Partners » ont ensuite développé des stratégies pour soutenir les communautés locales pour permettre que cet essor économique bénéficie aux résidents locaux. Steve a de fait été le pilier de toutes ces réunions de comité de pilotage pour dessiner et mettre en place ces stratégies : Comment permettre à ces jeunes de franchir le fossé et de venir travailler dans ces bâtiments? Comment former les employeurs à ce public cible difficile mais plein de satisfaction si on sait le motiver et gagner sa confiance ? Le travail a été long et laborieux, en effet, au début les employeurs avaient des attentes impossibles et des images de ces jeunes très dérangeantes car, très stéréotypées, et n'étant pas porteuses d'espoir pour la jeunesse locale.

Mais la présence, aux côtés de Steve, d'autre interlocuteurs locaux, issus des services jeunesse locaux, de centres sociaux ou de foyers, ont permis petit à petit de déconstruire les stéréotypes et de bâtir ensemble des stratégies viables pour les deux parties. Ensemble, ils ont développé un programme qui permet aux jeunes du

CYP de découvrir le monde du travail et d'explorer de nombreux secteurs. Les dirigeants qui ont réussi à changer leur état d'esprit et qui étaient prêts à se lancer dans ce programme innovant d'employabilité locale, sont venus au CYP pour parler aux jeunes, échanger, partager leur parcours, discuter de leurs échecs, dans le but de créer des interactions saines et calmes pour de futures connections professionnelles. Des petits déjeuners ont été organisés, des ateliers de rencontres sportives, et on avait demandé aux employeurs de venir en « tenue de tous les jours » car le but n'était pas de faire un entretien mais bien de se rencontrer. Cela a bien fonctionné et on a pu observer des parties sur la Playstation, des matchs de foot, un partage de la dernière part de gâteau, de la musique, des danses, etc. Chaque directeur, manager ou gérant d'entreprise a été impressionné par la résilience des jeunes et par leur engagement. Le travail commença à porter ses fruits, Steve savait que ces moments d'échanges permettaient de mettre tout le monde sur un même pied d'égalité, de briser les stéréotypes et de se concentrer sur l'humain.

Puis, les jeunes sont entrés dans le jeu : ils ont demandé à Steve, s'il n'y avait pas du travail pour eux dans ces grands bâtiments ? des stages ? Tout ce que les jeunes de Steve demandaient était prévu dans le programme, il n'y avait plus qu'à lancer la phase d'approche de l'employabilité. Steve était enchanté de constater que ses jeunes pouvaient envisager un futur maintenant. Avec son équipe, ils ont mis en place les ateliers tutorat, et chaque jeune s'est vu attribuer un tuteur du CYP pour travailler avec lui : l'identité, les objectifs de formation, de travail, les craintes, les forces, préparer une lettre et un cv, etc.

Les jeunes ont visité, avec leur tuteur, les entreprises lors d'une journée « portes ouvertes » et ont pu parler aux employés et posé des questions qui pourraient orienter leurs choix. Après plusieurs semaines, les premiers stages et emplois étaient lancés grâce à ce partenariat innovant. Certains des jeunes savaient à présent ce qu'ils voulaient et quel chemin emprunter pour y parvenir.

Steve continue d'inviter les membres des « Urban Partners » aux événements du CYP car cela permet de mettre en valeur ces échanges inédits. Il continue à assister à tous les événements des « Urban Partners ». Quand il se rend aux réunions, il voit parfois certains de ses jeunes travailler au café, ou comme agent de sécurité. Certains travaillent pour Eurostar, ou à la réception, et d'autres travaillent dans le design de mode et dans les entreprises du digital, pour souligner quelques réussites dont il est fier !

Il y a 3 ans, le CYP a commencé à identifier des jeunes à profil entrepreneurial, qui voulaient développer leurs compétences entrepreneuriales et il est devenu évident à Steve et son équipe que davantage devait être fait pour faire progresser ces jeunes dans ce domaine. Il y a un an, le CYP a commencé un autre projet appelé « Fish Tank » pour les jeunes entrepreneurs. L'objectif principal de « Fish Tank » est de leur faire acquérir de nouvelles compétences, (savoir, savoir-faire, savoir être) liées à l'entrepreneuriat. Il fut décidé de séparer ce projet du CYP pour permettre à ces jeunes entrepreneurs prometteurs de s'éloigner un peu des jeunes beaucoup plus difficile pour qui réussir à trouver un emploi pour les raccrocher est déjà un défi.

Un espace de travail pour des entrepreneurs de différents secteurs avait ouvert à quelques mètres du CYP et c'est là que « Fish Tank » allait s'installer en louant un petit espace pour ses jeunes entrepreneurs. Steve avait rencontré certains entrepreneurs de cet espace et ils étaient enchantés de pouvoir aider au développement de « Fish Tank » et dans certains cas de tutorer des jeunes. Ce que Steve a aimé dans cette colocation est d'avoir permis aux jeunes de se concentrer complètement sur leurs rêves avec un mentor encourageant qui a bravé et brave toujours des difficultés mais qui ne lâche pas. Un modèle de réussite pur des jeunes plein d'espoir et de volonté. « Fish Tank » en est encore aux prémices de son développement, et pour espérer des résultats durables et un impact sur du plus long-terme, il faut attendre encore. Steve sait que « Fish Tank » aidera des jeunes à créer leur propre entreprise et à devenir des entrepreneurs, constituant des modèles pour la prochaine génération.

Steve regarde en arrière sur sa période passée au CYP et sait qu'avec le soutien de l'équipe, les volontaires et le Conseil d'Administration, le CYP est sur le bon chemin pour permettre aux jeunes de réaliser leurs rêves. Le programme d'employabilité et celui d'entrepreneuriat permettent tous les deux de travailler les rêves de ces

jeunes et leurs opportunités professionnelles. Steve sait que la jeunesse locale est traumatisée par les événements du quartier comme les activités criminelles, la violence, les assassinats et la mort. Plus tôt dans l'année, un de ses jeunes membres a été abattu en dehors des locaux du CYP, il était un membre apprécié de la communauté du CYP et faisait partie du centre depuis qu'il était enfant. Il avait une grande influence sur la communauté locale et ses jeunes. La perte de ce jeune a modifié le regard de Steve sur la place qu'occupait le CYP dans la communauté locale: on n'est jamais à l'abri. Le lieu apporte sécurité et permet aux jeunes d'être nourris, inspirés, éduqués et guidés sur le chemin de leur accomplissement, mais la violence et les gangs restent bien des caractéristiques intrinsèques.

Steve et son équipe continuent de donner la voix aux jeunes pour leur demander ce qu'ils veulent faire comme prochaine sortie ou pour leur demander leurs avis lorsqu'ils candidatent pour un financement. Steve demande souvent aux jeunes quels projets ils voudraient voir se réaliser aux CYP, leurs idées et les raisons qui les fondent sont développées dans les candidatures pour les financements. Les jeunes savent que Steve et son équipe font cela pour leur avenir et ils sont très respectueux de cette relation.

Steve poursuit toujours son engagement auprès des entreprises locales et internationales du quartier. Il a prouvé à tous l'importance d'adopter une approche concertée de long-terme avec les services du CYP pour le développement économique local et pour le développement personnel et professionnel des jeunes.

Questions, commentaires et sujets de discussion

1. Quelles approches utilisez-vous pour impliquer les jeunes avec qui vous travaillez? Cette étude a-t-elle mis en évidence d'autres approches que vous pourriez utiliser dans le futur?
2. Est-ce que votre organisation s'engage avec des parties prenantes? Si non, pourquoi? Si oui, qui et comment?
3. Est-ce que les jeunes avec qui vous travaillez actuellement sont satisfaits de votre approche pour traiter l'employabilité ?
4. Pouvez-vous identifier les stratégies que Steve a utilisées pour développer une approche concertée sur le long-terme au CYP?
5. Une approche concertée sur long-terme serait-elle bénéfique pour vous, votre organisation et vos usagers? Si oui, comment? Par quelles étapes devriez-vous passer pour mettre une stratégie en place?

CONTACT

EUROCIRCLE

www.eurocircle.info

CONTACT

Hélène Seigneur, EU Project Manager

47, rue du Coq

13001 Marseille, France

t: +33 4 91 42 94 75

e: helene@eurocircle.info

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

RINOVA
innovate, create & regenerate

 **CITY OF TAMPERE**
EMPLOYMENT AND GROWTH SERVICES

 **MetropolisNet**
European network of local development
partnership in metropolitan areas

 **Euro
circle**

 **Europe
direct
Provence**

 **BALLYMUN
JOB CENTRE**
Building a Brighter Future With Work

 **CIOFS-FP**
Centro Italiano Opere Femminili Salesiane
Formazione Professionale