

## Synthèse Générale et recommandations pour la mise en œuvre de TAPAJ

### *Rappel de l'enquête*

La présente évaluation repose sur une étude qualitative menée durant l'année 2014. Vingt-trois entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 12 jeunes intégrés au dispositif (les « tapajeurs »), 5 représentants d'entreprises participantes, 4 professionnels du social et de deux acteurs institutionnels.

### *Éléments de cadrage et contexte*

Le détour historique est toujours riche d'informations et nous montre en particulier qu'il existe de nombreuses « traces » du modèle TAPAJ dans les politiques d'insertion en France. Les principes de l'insertion par l'activité concrète, la nécessité d'aller au-devant des publics précaires afin de proposer une démarche globale, la recherche d'une transversalité entre l'action sociale et l'emploi, la recherche de double levier entre compétitivité des entreprises et employabilité des salariés putatifs, les régies de quartier qui emploient des habitants, les chantiers d'insertion, les entreprises d'insertion puis les associations intermédiaires qui mettent le pied à l'étrier... Autant de dispositifs et d'éléments qui se trouvent agrégés à un degré ou à un autre dans le projet TAPAJ. La question consiste à se demander si TAPAJ parviendra à faire tenir ensemble tous ces ingrédients dans le futur. Tapaj ne s'incruste donc pas dans un vide institutionnel. Les acteurs de l'insertion sont sensibilisés à ces questions et connaissent les problèmes qui sont les leurs. Au moins depuis le rapport Schwartz, les défauts des politiques sociales et de

l'emploi sont connus et les jeunes en errance les mettent à nu d'une manière nouvelle et parfois cruelle. Aussi, TAPAJ s'inscrit aussi dans cette histoire institutionnelle où l'on a tenté d'imaginer des dispositifs transversaux et/ou originaux pour lutter contre l'exclusion.

La tâche est sans doute plus compliquée encore si l'on observe les caractéristiques des jeunes en errance, leurs handicaps sociaux et leur situation par rapport à l'emploi et aux institutions. Pour eux, le problème est qu'il n'existe pas de réponses satisfaisantes aujourd'hui face à la très grande précarité. Et il est sans doute illusoire d'attendre d'une grande loi qu'elle règle cette question de manière générale à travers toutes ses composantes. Par ailleurs, les dispositifs d'insertion en usage rebutent les tapajeurs. Ils ne sont pas adaptés à leur mode de vie, ils sont stigmatisants et génèrent la crainte de devenir prisonnier à vie des programmes d'assistance. Enfin, les jeunes des rue jouissent peu des ressources publiques : ils ne sont pas éligibles au RSA et ne sont pas dans les bons réseaux ouvrant aux emplois aidés. Ils se trouvent souvent victimes de la concurrence entre publics éligibles à l'action et à la sollicitude publiques.

Les jeunes en errance sont invisibles aux yeux des institutions. TAPAJ sera-t-il le chaînon manquant ? Ces nouvelles perspectives permettront-elles de déplacer la question des jeunes en errance encore très largement surdéterminée par l'approche sécuritaire ? Visent-elles à refouler le précarariat ou bien préfigurent-elles sa généralisation ?

## **Comment ça marche ?**

Le travail de rue est à l'origine de TAPAJ. La logique de réduction des risques en est l'épine dorsale. TAPAJ est perçu comme une très bonne solution après avoir pris acte des limites évidentes des dispositifs d'insertion à l'œuvre aujourd'hui. Les jeunes des rues préfèrent souvent le squat à l'hébergement d'urgence type CHRS. Ils préfèrent faire la manche plutôt que des chantiers d'insertion à 26 heures par semaine, leur délai de paiement trop long compte tenu de leur situation d'urgence. Tout semble être une côte mal taillée pour ces jeunes. Le filet de la protection sociale a des mailles trop larges pour eux.

Le fonctionnement de TAPAJ tient compte de ces éléments. Le dispositif s'adresse à des jeunes de 18 à 25 ans. Il est un moyen prioritairement orienté vers la réduction des risques et la création de lien avec cette jeunesse vulnérable. L'insertion professionnelle est la fois un moyen et une perspective. Les principes généraux guidant l'action sont orientés vers l'empowerment. Afin de bénéficier de ce système, peu de choses sont demandées aux jeunes : les formalités administratives sont réduites au maximum, on ne demande pas de vendre un projet aux éducateurs. Il y a un accompagnement : les jeunes sont suivis par des éducateurs sur les chantiers, ce qui permet un échange de proximité et peu formalisé. Le projet est ventilé autour de trois phases : 1/la phase 1 est une alternative à la manche, les jeunes travaillent quatre heures et sont payés le jour même. Les chantiers sont principalement de l'entretien d'espaces verts pour la mairie ou la SNCF. Le salaire horaire est de 10€. 2/la phase 2 consiste à avancer la régularisation administrative et/ou judiciaire, et à occuper une mission plus formelle au sein d'une entreprise : lavage des paniers et rangement des caddies à Auchan ou tenir un point info

pour ERDF. La charge horaire est plus élevée. La phase 3/ elle correspond à une phase s'insertion plus classique (chantiers d'insertion...)

TAPAJ fonctionne en associant une structure orientée vers la réduction des risques et le travail de rue, des entreprises pourvoyeuses de contrats et une association intermédiaire (AI). Les entreprises sont dans la logique de prestations de service. L'association intermédiaire salarie les jeunes grâce à des « contrats à durée déterminé d'usage ». Elle remet une « lettre chèque » au jeune qui peut la déposer dans un bureau de poste et retirer du liquide ou le mettre sur un compte. TAPAJ n'est pas inscrit dans une logique assistancielle mais tend vers les principes du droit commun. Cette organisation nécessite deux choses essentielles : clarifier de manière très nette les espaces d'intervention des différents acteurs ; des heures de travail disponibles pour accueillir les jeunes mais aussi pour financer les postes des éducateurs. L'inconnue principale réside autour du modèle économique de TAPAJ. Comment garantir un chiffre d'affaire suffisant pour budgéter le poste d'éducateur ? Que faire en cas de baisse d'activité à partir du moment où TAPAJ génèrent des charges fixes. A Bordeaux, TAPAJ semble moins exposé à ces contraintes car les salaires des éducateurs sont appuyés sur un CAARUD. L'essaimage de TAPAJ et sa montée en charge nécessitent aussi des analyses purement économiques.

## **Les acteurs de TAPAJ**

### **Les tapajeurs**

Les jeunes tapajeurs ont des profils plus variés qu'il n'y paraît. La plupart d'entre eux ont des ressources. Certains ont un

bagage scolaire, souvent un CAP. D'autres ont des expériences de travail. Quelques uns ont toujours un soutien familial plus ou moins prononcé. Tous ne connaissent pas des problèmes d'addiction installés et d'une manière générale dispose de leur corps comme ressource pour travailler et pour se rendre mobile. Enfin, beaucoup ont des ressources via leur réseau de pairs : des hébergements, des coups de main pour faire garder les chiens, du dépannage économique... C'est donc un public à la fois assez homogène du point de vue de sa fragilité, de son expérience de la rue et de sa grande précarité. Mais c'est aussi un public assez hétérogène du point de vue des expériences de vie et des ressources. L'intérêt de TAPAJ tient donc aussi à sa capacité à intégrer des jeunes portant des problématiques variées : pour les uns, ce sera le coup de pouce pour l'emploi qui est l'élément accrocheur et contractuel, pour d'autres il conviendra surtout de regagner de la confiance en soi. TAPAJ est ainsi une sorte de cire molle qui parvient à s'adapter aux attentes et demandes des jeunes un moment donné de leur trajectoire d'errance.

Les attentes, à l'entrée du dispositif, sont principalement économiques. Les jeunes attendent de ce travail qu'il leur donne quelques moyens économiques pour consommer des biens de première nécessité, mais aussi pour financer des projets de plus longue portée (voyage, réparation de camion...). L'engagement est rendu possible grâce aux contraintes administratives très légères qui existent pour devenir tapajeur. Enfin, l'engagement résulte aussi d'un contrat de confiance avec l'éducateur-recruteur.

#### Les institutions publiques

La mairie est exposée à plusieurs contraintes lorsqu'elle doit réguler l'espace public. Pour ce faire, elle est dotée d'outils anciens

et institutionnalisés mais elle finance en fonction des besoins des dispositifs répondant à des demandes nouvelles et/ou spécifiques. TAPAJ entre dans ce dernier cadre. D'abord alertée par les commerçants et la police, la mairie se trouvait dans un premier temps presque totalement dépourvue de savoirs et d'outils pour mener des actions en direction des jeunes errants. Là aussi, TAPAJ devient une solution mobilisable afin de répondre à des attentes de prévention de la délinquance, de régulation de l'espace public, d'allègement de la pression des jeunes sur certains lieux en ville. Une commune doit pouvoir offrir un panier de services et d'actions pour toutes sortes de problématiques et de publics. TAPAJ remplit un vide évident. D'autant plus évident que TAPAJ coûte peu aux contribuables et que les collectivités locales sont affectées par une baisse assez sévère de leur dotation et sont obligées de repenser leurs dépenses, notamment dans les champs du social et de l'urbain.

#### Les professionnels du social.

Les professionnels du travail de rue bordelais savent que parfois des jeunes en errance meurent parce qu'ils se sont mis en danger. Ils les voient aussi « dériver » petit à petit et glisser vers des formes de sans-abrisme plus dures et plus irréversibles. L'urgence est la mise à l'abri de ces jeunes parfois très exposés à de nombreux risques. Au fond, les grandes institutions que sont l'école et la famille qui ont souvent été défailtantes dans le parcours de ces jeunes ont pour mission de protéger les individus qu'elles prennent en charge. TAPAJ est aussi intéressant dans la vision des professionnels car le dispositif apparaît comme un des très rares outils qui leur permet de réaliser pleinement leur métier d'éducateur.

TAPAJ semble mettre fin au mutisme et à l'impuissance des professionnels sur la question des jeunes en errance.

### Les entreprises

Les entreprises ont des attentes assez claires : avoir des alternatives au rapport répressif envers les jeunes (cas des commerces de centre ville), agir au titre de leur RSE mais à une échelle locale (cas des grands groupes), qu'on parle leur langage (prestation de service, travail de qualité...), avoir un encadrement présent et professionnel de la part des éducateurs, que les jeunes soient corrects avec les salariés et les clients, faire appel à TAPAJ pour couvrir des besoins de main d'œuvre ponctuels et de niche, agir dans le cadre du droit commun. On pourrait ajouter à cela, la nécessité de rendre compte des effets du programme afin que les entreprises puissent mesurer les fruits de leur investissement et que d'autres puissent intégrer le programme. Car, pour le moment, le faible nombre de partenaires en phase 2 bloque l'évolution de certains jeunes cantonnés à trop peu d'heures de travail. On a pu voir que les sorties positives sont liées à la réalisation d'un nombre d'heures de travail plus important que la moyenne. L'objectif est donc de poursuivre le démarchage de nouveaux partenaires. On peut éventuellement penser que conjointement aux grandes sociétés présentes dans toutes les grandes villes de France, de plus petites entreprises peuvent être sollicitées. Leurs modes de recrutement sont moins standardisés et se basent moins souvent selon le niveau de diplôme que sur les qualités individuelles perceptibles dans la rencontre. Il faut par ailleurs convaincre les partenaires économiques que la rationalité économique est faible pour eux. Rémunérer des jeunes à hauteur de 25€ de l'heure pour des emplois non qualifiés,

est parfois difficile à accepter et à faire admettre en interne, notamment là où beaucoup de salariés sont au SMIC.

Il y a un gros enjeu autour de la captation de marchés auprès des partenaires, à la fois du point de vue du volume des heures mais aussi de la qualité des heures proposées : il faut que les missions puissent offrir des récompenses symboliques aux jeunes, en particulier le sentiment de se sentir utiles et d'être reconnus dans leur travail. L'idée que l'on pourrait confier du « sale boulot » sous prétexte que les jeunes ne sont pas qualifiés ou qu'ils devraient se contenter de ce qu'on leur offre est une idée suicidaire pour TAPAJ. L'équipe ne devra pas hésiter à refuser des chantiers ou à mettre fin à des contrats qui s'avèrent être délétères pour les jeunes.

Ainsi, les quatre acteurs que sont les jeunes, les professionnels, les entreprises et les pouvoirs locaux ont des attentes différentes les unes des autres. La force de TAPAJ est d'y répondre. Aussi, tous peuvent se saisir de TAPAJ en ayant le sentiment de répondre à leurs objectifs. Tous se rejoignent autour du pragmatisme de TAPAJ. Tous les partenaires du projet défendent TAPAJ comme s'il était le leur. A la logique de l'intérêt, il faut aussi ajouter celle du sentiment car derrière ces bonnes raisons, il y a eu aussi des rencontres entre des personnalités avec une dimension humaine indéniable. TAPAJ est aussi une histoire de rencontres singulières qui font que « ça marche ».

### *Le TAPAJ des tapajeurs*

S'ils entrent pour des questions purement économiques, les tapajeurs font un usage plus large du dispositif. Il permet

effectivement de gagner de l'argent. Tous trouvent que le 10€ horaire sont un bon salaire. Avec la pratique, les tapajeurs découvrent aussi des métiers. L'un d'entre eux (titulaire d'un bac S) s'est ainsi orienté vers un CAP espaces verts. D'autres accumulent de l'expérience pour capter d'autres jobs, notamment saisonniers. Tous se rechargent car la pratique tapajeuse leur offre une reconnaissance sociale inconnue jusqu'alors. De même, beaucoup profitent des heures de travail pour ouvrir des espaces de parole avec les éducateurs.

L'alternative à la manche est une bonne accroche. La logique de bas seuil est absolument nécessaire car elle évite notamment l'impératif du « projet ». La proposition de charge de travail dans un rythme de travail acceptable et faisable est un atout. De ce point de vue aussi, TAPAJ parvient à s'adapter à différents profils de jeunes et à leurs besoins du moment en fonction de leurs contraintes. Il est cependant trop tôt pour dire si le passage par TAPAJ introduit une bifurcation dans leur trajectoire (insertion, consommation de produits...) ou ne constitue qu'un épisode de vie supplémentaire. Ce point absolument essentiel appelle à suivre sur une période plus longue les jeunes qui ont été intégrés dans le dispositif.

TAPAJ est perçu comme un « vrai travail », c'est-à-dire qu'il n'est pas du tout associé à une simple activité *occupationnelle* ou *compassionnelle*. L'attrait pour les 10€ de salaire serait insuffisant si c'était le cas. TAPAJ marche du point de vue de la mobilisation. Sur les 150 jeunes à la rue à Bordeaux, 29 sont passés par TAPAJ, soit près d'un cinquième de l'ensemble du public cible. Les jeunes sont réceptifs à ce modèle qui lève nombre de barrières barrant la route à l'emploi et au travail. Ce modèle qui ne fait pas de leur mode de vie la source de leur problème. TAPAJ leur permet aussi de rester à

l'écart d'un mode de vie conventionnel avec lequel ils ont souvent des comptes à régler. Même si TAPAJ ne semble pas avoir d'effet dés-incitatif pour l'emploi ou la formation, si l'on en juge par les bons taux de sorties positives (45%).

Enfin, on notera encore, l'importance de l'effet « éducateur » dans la réussite du programme. Aussi, le recrutement des équipes de terrain qui animeront TAPAJ dans d'autres villes semble tout à fait stratégique. Cette équipe devra notamment construire une interface rue/dispositif pertinente du point de vue des finalités de TAPAJ et acceptable dans ses pratiques. La capacité à construire un espace de parole et de bienveillance dans un cadre original devra aussi être un point important des fiches de poste. A Bordeaux, TAPAJ est venu couronner des actions entreprises depuis longtemps sur le terrain. Il faudra voir dans quelle mesure TAPAJ peut aussi jouer un rôle initiateur en structurant localement des actions et des politiques en direction des jeunes en grande précarité.

## Conclusion

L'expérience bordelaise répond aux attentes des différents acteurs engagés. Les jeunes trouvent une solution simple et accessible à leurs nécessités du moment, notamment économique. Le travail ne leur est pas présenté comme une forme de rédemption et TAPAJ comme un moyen de renier un mode de vie qui a une forte charge symbolique pour eux. Les entreprises ne se trouvent pas en situation de torsion culturelle car TAPAJ propose des prestations de services, et « parle » leur langage. Elles y trouvent aussi une main d'œuvre pouvant être mobilisée pour des niches. Les acteurs

institutionnels développent un moyen de réguler l'occupation de l'espace public par des groupes marginalisés. Les professionnels ont enfin des outils pour réaliser leurs missions et d'une certaine manière leur vocation aussi.

Il n'y a pas de TAPAJ « hors-sol ». Le réseau dans lequel il est implanté est primordial tout comme l'est un bruit de fond institutionnel favorable. Il paraît important de disposer d'une expérience du bas seuil, de relais de terrain pour le recrutement, d'apporter des réponses aux problématiques de santé et de logement en parallèle à TAPAJ pour limiter l'attrition. Il semble important aussi d'entrer dans les questions de grande précarité par la réduction

#### **RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES et ENJEUX AUTOUR DE TAPAJ**

des risques comme outil et comme valeur. La logique de protection des personnes et de bienveillance ne doit pas être seulement un affichage mais une pragmatique centrale.

Les éducateurs jouent un rôle essentiel non pas seulement parce qu'ils sont professionnellement nécessaires au fonctionnement de TAPAJ mais aussi parce qu'ils ont imprimé leur marque sur le dispositif. L'expérience bordelaise leur doit beaucoup. Sa réussite dépend ainsi d'une alchimie locale dont on ne sait à quel degré on peut la reproduire ailleurs.

Enjeux et besoins afférents	Recommandations
-----------------------------	-----------------

<p>Jeunes : Faire un programme cohérent avec leurs particularités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- besoin de leur offrir des ressources économiques</li> <li>- besoin de prendre en compte les différents profils de jeunes</li> <li>- besoin de respecter leur mode de vie et de repousser les tentatives de normalisation sociale</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) mettre en avant les gains économiques</li> <li>2) mettre en avant la simplicité du dispositif</li> <li>3) mettre en avant l'engagement minimal</li> <li>4) supprimer les temps d'attente administratifs</li> <li>5) donner une réponse immédiatement</li> <li>6) aller au devant des jeunes et recruter directement (vs orientation autre dispositif d'urgence sociale)</li> <li>7) inscrire la relation avec l'équipe dans une logique de bienveillance</li> <li>8) ne pas imposer un devoir de projet</li> <li>9) éviter la prise en charge sur le mode du face à face institutionnel</li> </ol>
<p>Jeunes : Intervenir avant la barrière symbolique des 25ans</p>	<p>besoin d'opportunités concrètes avant de tomber dans des formes de clochardisation plus sévères</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10) informer sur les formations et les dispositifs d'insertion par l'économique</li> <li>11) mettre à jour la situation administrative pour pouvoir positionner les jeunes sur un emploi</li> <li>12) régler les problèmes de dettes</li> <li>13) mettre à jour la situation socio-judiciaire</li> </ol>
<p>Jeunes : Définir les profils non appropriés</p>	<p>Besoin de facteurs d'exclusion</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14) exclure les problématiques psychiatriques avérées</li> <li>15) exclure les problématiques de violence</li> </ol>

<p>Mobiliser les entreprises et en faire des partenaires de TAPAJ</p>	<p>Besoin de leur montrer comment jouer un rôle sur une question sociale</p> <hr/> <p>Besoin d'acteurs économiques mobilisés</p> <hr/> <p>Besoin de travailler avec les entreprises en transparence et en confiance</p> <hr/> <p>Besoin de montrer l'intérêt économique de TAPAJ</p>	<p>16) inciter les grandes entreprises à dégager des ressources au titre de la RSE et les orienter vers l'action sociale</p> <p>17) aider les entreprises à valoriser (en interne et dans leur communication externe) les missions sociales et leur action autour de TAPAJ</p> <hr/> <p>18) montrer l'intérêt de TAPAJ en termes de mobilisation interne locale</p> <hr/> <p>19) ne pas se tourner vers les entreprises pour demander une « subvention » ou une aide à caractère sociale mais proposer des prestations de service dans un cadre de droit commun</p> <p>20) clarifier les espaces d'intervention et les rôles respectifs des entreprises et des équipes en phases 1 et 2</p> <p>21) expliquer les critères de sélection des jeunes</p> <p>22) garantir l'encadrement des jeunes par un professionnel du social</p> <hr/> <p>23) montrer la souplesse de TAPAJ en matière d'intervention rapide</p>
---	--	---



<p>Donner du sens au travail et à la vie avec TAPAJ</p>	<p>Besoin de travaux à forte efficacité symbolique</p> <hr/> <p>Besoin de travail éducatif portant sur la temporalité et l'estime de soi.</p>	<p>24) refuser le « sale boulot »  25) proposer des emplois qui répondent à une utilité externe : principe du « vrai travail » vs activité occupationnelle  26) que les éducateurs fassent le même travail que les jeunes</p> <hr/> <p>27) faire du temps de travail un temps de parole (phase1)</p>
<p>Aménager un parcours dynamique dans TAPAJ</p>	<p>Besoin d'un interface entre la rue et TAPAJ</p> <hr/> <p>Besoin de capter un volume d'heures suffisant pour les jeunes (éviter la pénurie)</p> <p>Besoin de capter des contrats et des heures pour la phase 2 qui ouvrent plus directement sur des parcours et les outils de l'insertion.</p> <hr/> <p>Besoin de ne pas perdre les « acquis » de TAPAJ</p>	<p>28) réserver le recrutement à l'équipe</p> <hr/> <p>29) concentrer les heures sur les jeunes qui ont un projet d'emploi (objectif de cadrage et de montée en charge de l'expérience)  30) donner moins d'heures aux jeunes qui visent une formation  31) développer des actions de démarchage</p> <hr/> <p>32) suivre les jeunes au delà de TAPAJ (Cohorte de suivi et orientation vers autres dispositifs)</p>

Communiquer autour de TAPAJ	Besoin de partenaires et de relais politiques et économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>33) diffuser TAPAJ auprès des professionnels du social</li> <li>34) diffuser TAPAJ auprès des institutions publiques locales</li> <li>35) diffuser TAPAJ auprès des CCI, du MEDEF, de la CGPME...</li> <li>36) développer le sentiment d'appartenance des jeunes à TAPAJ</li> </ul>
Faire fonctionner TAPAJ	<p>Besoin de composer une équipe ad hoc</p> <hr/> <p>Besoin d'identifier les critères d'évaluation communs et partagés</p> <hr/> <p>Besoin d'être au contact avec le jeune pendant la phase 1 (travailler avec lui)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>37) recruter une compétence « travail de rue »</li> <li>38) recruter une compétence « RDR »</li> <li>39) recruter une compétence « bas seuil »</li> <li>40) recruter une compétence « recherche de fonds »</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>41) recenser les bonnes pratiques professionnelles à l'échelle nationale (DELPHI)</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>42) Travailler avec les jeunes</li> <li>43) Adapter l'accompagnement social aux phases de travail</li> </ul>

<p>Intégrer TAPAJ dans un réseau local fort</p>	<p>Besoin de partenaires locaux dans le champ de l'insertion par l'économique          Besoin de partenaires locaux dans le champ médico-social          Besoin de ressources santé mentale          Besoin de partenaires locaux dans le champ du logement social          Besoin d'une coopération avec les pouvoirs locaux en charge de la régulation de l'espace public</p>	<p>44) associer l'association intermédiaire          45) disposer d'un relais type CSAPA/CAARUD          46) disposer d'un relais psychiatrie/précarité          47) développer les partenariats logement          48) associer le CLSPD</p>
<p>Assurer la pérennité de TAPAJ dans la durée.</p>	<p>Besoin de commandes</p> <hr/> <p>Besoin d'assurer les salaires</p> <hr/> <p>Besoin de retour sur l'activité</p>	<p>49) diversifier les contrats et les donneurs d'ordre afin de minimiser le risque liés aux fluctuations d'activité et de ne pas tomber dans les travers de la sous-traitance soumise à un donneur d'ordre unique          50) solliciter le tissu local de PME qui peut par ailleurs offrir des opportunités pour formations en alternance</p> <hr/> <p>51) trouver des ressources additionnelles pour financer les salaires des éducateurs en charge de TAPAJ</p> <hr/> <p>52) mettre en place une cohorte de suivi des tapajeurs</p>