

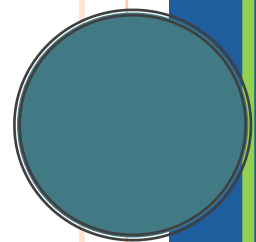


# *L'INNOVATION DES POLITIQUES D'EMPLOI: LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE REGIONALE*

*Rui Bettencourt*

Directeur du Travail et Responsable du Fonds Social Européen  
au Gouvernement des Açores  
Secrétaire-Général d'Eurodyssée

Assemblée des Régions d'Europe – Açores 2011



## L'innovation des Politiques d'Emploi: la plus-value de l'approche régionale

Dans un contexte très difficile nous nous confrontons chaque jour, dans nos régions, aux pires difficultés qui puissent frapper notre société : les effets du chômage, en particulier chez les jeunes.

Il faut donc y répondre, en prenant l'appel que le Président César a lancé aux régions à l'Assemblée Générale de l'Assemblée des Régions d'Europe : Penser Régional. Agir Régional. Faire l'Europe avancer.

Ainsi, il faut aux régions assumer le rôle de l'innovation des politiques actives pour l'emploi.

Voici quelques réflexions visant cela.

Répondre à l'Emploi des jeunes, un défi majeur des Régions en tenant compte l'appel du Président César : Penser Régional. Agir Régional. Faire l'Europe avancer.

- **Le caractère plurifactoriel et dynamique de l'emploi**

Nous formulons ici deux hypothèses sur le fonctionnement du marché de l'emploi.

Remarquons, tout d'abord, que les politiques d'emploi sont trop souvent axées sur un quasi-consensus selon lequel sans activité économique, il n'y a pas d'emploi. C'est un peu comme si, reconnaissant le fait que sans oxygène il n'y a pas vie humaine, on élaborerait une politique de santé en ne tenant compte que de la qualité de l'oxygène dans l'air. Il y a trop d'autres choses.

Notre première hypothèse c'est que l'emploi dépend, en fait, de multiples facteurs que nous pourrions classer autour de trois groupes liés à la *motivation*, au *contexte* et aux *compétences*.  $E=mc^2$

Les facteurs de *motivation* sont ceux, d'ordre individuel, plutôt liés à l'attractivité et aux conditions de travail, aux salaires et aux carrières, à la stabilité et à l'assurance de l'emploi, au projet professionnel; ou d'ordre collectif, plutôt liés à la centralité donnée au travail dans les pratiques et les discours publics, dans les programmes de gouvernement, dans les projets de société. Ces facteurs de motivation que doivent être construits avec chaque individu interpellent soit des interventions publiques de l'administration, - à travers les services publics d'emploi pour les chômeurs, les services scolaires pour les jeunes, ou les services sociaux pour les inactifs -, soit des actions auprès des entreprises et organisations où les travailleurs sont impliqués. Pour agir sur ces facteurs il faut mettre en place tout un pan de politiques actives d'emploi, débouchant, quelques fois, sur des dispositifs de formation, ou en liaison avec eux.

Les facteurs de *contexte* sont les variables financières et économiques aux niveaux mondial, européen, national et régional, et même local; la confiance des entrepreneurs, des investisseurs et des consommateurs; l'action des décideurs et agents de développement; l'implication des travailleurs. C'est ici que nous trouvons la plus grande partie des variables externes aux territoires, et une importante partie de facteurs sur lesquels nous n'avons pas prise. Et c'est plutôt sur les facteurs internes de contexte que les politiques économiques et financières, nationales ou régionales, peuvent et doivent intervenir.

Mais ce sont surtout sur les facteurs de *compétences* – entendus comme des facteurs liés à la qualification professionnelle pertinente pour le fonctionnement optimal des organisations – que les mesures et dispositifs de formation peuvent agir. C’est, généralement, là où se trouve le noyau dur des mesures issues des politiques actives de formation professionnelle pour l’emploi.

Le poids plus ou moins grand de chaque facteur ou de chaque groupe de facteurs dépendrait, sûrement, du moment où les politiques d’emploi agissent, des caractéristiques de la région, du projet défini et souhaité pour son développement, et même de son histoire.

La deuxième hypothèse est assise sur la constatation que nous faisons du fonctionnement du marché du travail, qui est celle du constant mouvement: à tout moment les chômeurs entrent dans le monde du travail; des travailleurs sortent du marché du travail; des compétences changent rendant un certain professionnalisme soit valorisé, soit obsolète, selon les besoins du moment; des jeunes arrivent au marché de l’emploi; des travailleurs partent à la retraite ... À tout moment il se passe quelque chose.

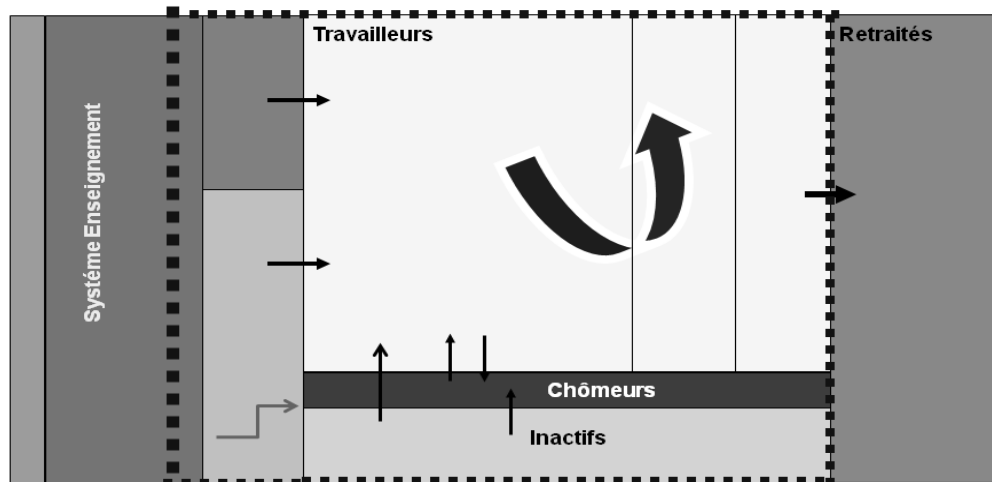
La mobilité réelle des besoins en compétences est permanente. La mobilité professionnelle des personnes est, de fait, ou figée ou ne suit pas avec la vitesse souhaitée.

De là découle la fragilité de politiques élaborées sur une analyse statique du territoire et de son développement. Pour établir une politique de formation on doit intégrer la dynamique, inéluctable et permanente, du marché de l’emploi. En ce moment, où nous nous posons des questions sur la flexisécurité, nous pourrions souligner, ici, que, en fait, la meilleure sécurité pour l’emploi vient de la possibilité que nos compétences soient aussi mobiles que les besoins en compétences du marché de l’emploi. Et c’est là où se trouvent les plus grandes difficultés des politiques publiques de formation professionnelle, mais c’est là aussi où l’on trouve les plus intéressants défis de ces politiques.

Le poids de chaque facteur pour l’emploi dépendrait des caractéristiques de la région, du projet défini et souhaité pour son développement, et même de son histoire.

Le périmètre d’action des politiques d’emploi / formation devient, donc, plus élargi que les périmètres d’action des politiques classiques de traitement du chômage, en impliquant non seulement des chômeurs, mais, aussi, une partie importante de la population d’une région, et qui découle du traitement du « flux » (de ceux qui vont entrer dans le monde du travail, (comme les jeunes insérés dans le système d’enseignement et formation, et des inactifs et socialement fragilisés), ainsi que du traitement du « stock » (des actifs, travailleurs et chômeurs).

Dynamique de l'emploi et périmètre d'action des politiques formation / emploi



Le traitement du flux oblige à poser la question de l'employabilité des jeunes avant qu'ils arrivent au marché du travail, d'où, à ce point, la nécessaire vision prospective – anticipatrice des évolutions et des besoins des entreprises - des systèmes de formation et d'éducation.

Le périmètre d'action des politiques d'emploi / formation devient, donc, plus élargi que les périmètres d'action des politiques classiques de traitement du chômage

Le traitement du stock oblige à poser constamment la question de l'employabilité des actifs, pour qu'ils ne sortent pas du marché du travail. Ceci exige des mécanismes de mobilité professionnelle qui touchent les dispositifs de formation avec une grande liaison avec les entreprises.

- **Les difficiles relations emploi – formation et le défi régional**

Les politiques régionales de formation, ne seraient pas plus efficaces seulement parce qu'elles sont régionales.

Regardons, donc, de plus près, où se trouvent les difficultés de mise en œuvre de politiques de formation, comme politiques d'emploi, et pourquoi l'approche régionale peut les atténuer.

Ces difficultés tiennent, au moins, à quatre raisons.

- Tout d'abord celles qui viennent du fait que les systèmes de formation et les systèmes d'emploi soient asynchrones, n'aient pas la même nature, et n'aient pas le même rythme.

L'emploi et la formation sont des systèmes complexes qui dépendent de facteurs souvent disjoints, d'agents qui ont, la plupart du temps, des jeux différents et d'acteurs jouant, souvent, un rôle trop solitaire.

Les systèmes d'emploi sont dynamiques, en permanent mouvement. Les réponses formatives à l'emploi, surtout en formation initiale, sont plutôt statiques, se déroulant souvent sur un temps élargi et se construisant sur une analyse de la réalité à un moment donné mais susceptible de subir de profondes transformations. Il est, donc, conseillé d'agir non seulement en adéquation permanente aux besoins en compétences de l'économie, mais, aussi, en anticipation à ces besoins. Ceci amène la nécessité d'avoir des instruments de veille stratégique, plus faciles à construire au niveau régional. Ces instruments de veille stratégique sont d'autant plus conseillés qu'un autre facteur joue: même si on n'a pas de prise sur des événements externes qui influencent le marché de l'emploi, on gagne, à les connaître à l'avance.

La dimension régionale peut aider à résoudre les difficultés de mise en œuvre des politiques d'emploi

Sur tous ces points, la dimension régionale peut aider à résoudre les difficultés de mise en œuvre de ces politiques.

- La deuxième difficulté vient du fait que les politiques d'emploi et les politiques de formation souffrent généralement d'un décalage important entre les *cycles de décision*, notamment les cycles électoraux, et les *cycles de résultats*, que l'approche régional peut atténuer. Le *temps de l'action* publique ne coïncide pas avec le *temps des résultats*.

Atténuer ce gap implique apercevoir la réalité et les besoins plus tôt, décider et agir plus rapidement, faire interagir les acteurs plus intensément.

C'est, aussi, au niveau régional que la *chaîne de décision*, la *chaîne de perception*, et les *mécanismes d'action* sont plus courts et plus efficaces.

- La troisième difficulté vient de l'articulation entre politiques.

Les politiques de formation et celles d'emploi doivent s'articuler, tout d'abord entre elles, et doivent faire des incursions dans les mondes de l'économie, du social et de l'éducation. Articulations plus faciles à faire au niveau régional qu'au niveau national, en concevant les politiques régionales de formation professionnelle beaucoup plus comme des *politiques d'influence* des projets de développement régional que comme des *politiques d'ajustement* d'autres politiques, notamment économiques, sociales et éducatives. Les politiques doivent être intimement liées et être conçues non pas après les définitions du projet de développement, mais en itération avec les autres dimensions du projet régional.

La mise en œuvre et la conduite des politiques d'emploi et de formation doivent permettre la conjonction entre une *centralisation stratégique* pour la conception et le pilotage des actions, et une *décentralisation opérationnelle* pour l'exécution. Au niveau régional on peut même imaginer, plus facilement, une

seule structure de pilotage de ces politiques, même si on peut distinguer des agents différents pour chacune des mesures de ces politiques.

- La quatrième difficulté tient à l'adhésion des personnes. Les mesures découlant des politiques de formation et d'emploi sont, dans le champ des politiques publiques, peut-être celles où il faut un plus grand degré d'adhésion individuelle et collective : on ne peut pas développer des politiques d'emploi centrées sur l'acquisition de compétences s'il n'y a pas adhésion individuelle à un processus de formation, et collective, à un projet de développement. Il faut, donc, toucher le grand public et tout un chacun. La dimension régionale, là encore, est à mieux pour transmettre au grand public les enjeux de la qualification pour l'emploi, car l'approche régionale amène plus facilement la proximité. Plus les gens sont associés, plus efficaces sont les politiques.

C'est au niveau régional que la *chaîne de décision*, la *chaîne de perception*, et les *mécanismes d'action* sont plus courts et plus efficaces.

Les politiques de formation professionnelle et d'emploi, structurées comme des politiques régionales, peuvent, donc, amener l'efficacité que le niveau national peut ne pas présenter, et, par ce fait, aussi, deviennent des politiques centrales dans le projet régional de développement.

#### • Le Plan Régional pour l'Emploi

La nécessité d'avoir des politiques de formation structurantes, appréhensibles, consensuelles, exécutables, qui donnent des réponses à la fois aux questions de développement et qui aient un impact sur l'emploi, que l'approche régionale peut rendre possible, conseille la conception et la mise en œuvre de Plans Régionaux pour l'Emploi.

Tout d'abord, il faut qu'un Plan Régional pour l'Emploi ne soit pas un catalogue de mesures. C'est une vision d'ensemble sur les facteurs déterminants du développement du territoire qui doit alimenter ce Plan et qui doit être délinée, ayant une vue globale de la situation de la région et une vision anticipatrice des évolutions.

C'est lors de la structuration d'un programme opérationnel pour la formation et l'emploi, voulu comme le ressort de politiques publiques de développement, que se fait jour très rapidement la question de leur pertinence dans un contexte qui se trouve en pleine évolution. Prétendre qu'un plan favorise l'employabilité, comme un ensemble de capacités propres à trouver, conserver ou changer d'emploi, qu'il ait un impact sur le tissu économique et social où il va agir, et qu'il agisse sur le développement d'une région au long d'un temps assez élargi, oblige à une vision globale et à une vision anticipatrice des différents scénarios que le territoire pourra rencontrer. Ce Plan doit contenir des structures et des instruments pour une veille stratégique et des outils pour l'aide à la décision.

Un Plan Régional pour l'Emploi doit, ainsi, contenir une forte action sur les facteurs qui influencent une souhaitée, nécessaire et salubre dynamique du marché du travail,

aussi bien que la structuration de la veille stratégique concernant les questions de l'emploi, de la formation et du développement du territoire.

Ce document d'orientation stratégique de la gouvernance régionale doit être, surtout, un outil d'action, et doit clarifier le rôle des pouvoirs publics régionaux qui peut être – et doit être – le rôle de conduite de politiques pour l'employabilité des citoyens, au-delà d'autres actions de politique économique et financière qui peuvent, au long du temps de ce plan, agir sur la croissance économique.

Ces Plans, au-delà des différences entre régions, à notre avis, doivent se donner certaines caractéristiques.

C'est, justement, au Plan Régional pour l'Emploi où doit être pondéré l'importance de chaque facteur sur lequel on veut agir.

Ce Plan n'a pas comme objectif direct l'activité économique et sa croissance, sans lesquelles, évidemment, nous l'avons vu, il n'y a pas d'emploi, et qui est du ressort d'autres documents – nationaux ou régionaux – qui cadrent le budget de l'État, la politique financière, la politique économique. Quoique nous pouvons tout de même considérer que les politiques pour l'employabilité définies dans un Plan Régional pour l'Emploi, parce qu'agissant sur le professionnalisme des actifs, elles auront, en réalité, un impact positif sur la capacité productive, donc sur l'activité économique, et sur l'emploi. Plus on a d'actifs produisant mieux, plus cela fait de l'activité économique et plus cela fait créer de la richesse et de l'emploi.

Le Plan Régional pour l'Emploi veut ainsi, doter les gens de compétences plus pertinentes ainsi que doter les organisations d'une plus grande qualité de ses professionnels. Facteurs déterminants pour atteindre une meilleure compétitivité des entreprises de la région.

Ce Plan doit avoir, aussi, une plus grande capacité d'intervention sur la conjoncture, ou, au moins, sur les effets négatifs du chômage, avec un meilleur suivi des chômeurs.

La question clé qu'on peut se poser pour concevoir un Plan Régional pour l'Emploi est la suivante : comment élaborer un Plan qui, non seulement, s'adapte aux changements, mais, surtout, qui dessine ces changements, qui guide l'évolution que nous souhaitons, qui ait une influence sur le réel et qui soit un instrument stratégique de développement et de progrès du territoire ?

- **Le cas des Açores**

Région autonome du Portugal, située en plein Atlantique Nord, à 1.400 km de Lisbonne, à 3.500 Km de New York et à 2.700 km de Bruxelles, les Açores occupent une situation ultrapériphérique en même temps qu'une position géostratégique de plateforme intercontinentale.

Dans un cadre européen où moins de 100 régions, sur près de 300, ont des pouvoirs législatifs propres, les Açores, avec 250.000 habitants, ont un gouvernement régional autonome issu d'une Assemblée Législative élue, avec les pouvoirs sur tout, sauf affaires étrangères, police, justice et armée.

Ainsi, une part importante des politiques publiques peuvent être mises en œuvre avec une grande marge de manœuvre - notamment en matière de politiques d'emploi et de



formation professionnelle -, bien qu'elles doivent s'insérer, dans certains cas, dans un encadrement global national et communautaire.

C'est une région qui présente des fragilités : lointaine, de faible dimension<sup>1</sup>, dispersée sur neuf îles<sup>2</sup>, ayant surface maritime de 1 million de Km<sup>2</sup>, avec des grands besoins de qualification professionnelle. Néanmoins, sa dimension réduite ainsi que son relatif isolement peuvent faire des Açores un véritable laboratoire social et d'innovation de politiques, dont l'impact, peut, sans doute, être mieux mesuré avec moins d'interférences de l'extérieur. Ses fragilités peuvent constituer aussi, de manière positive, une incitation à promouvoir plus intensément, dans le développement régional, le facteur humain.

Actuellement, un Plan Régional pour l'emploi vient d'être mis en place pour 2010 – 2015. Le précédent Plan Régional pour l'Emploi, pour lequel nous possédons déjà assez de données pour évaluer son efficacité, a fonctionné de 1998 à 2009.

Lors de la clôture, en janvier 2010, du Programme Opérationnel du Fonds Social Européen qui a soutenu le Plan Régional d'Emploi pour 2000- 2007, a été mesuré l'impact sur l'emploi des politiques de qualification, dont les résultats se sont avérés importants puisque, dans cette période, le nombre de travailleurs aux Açores a augmenté de 18% et le nombre de chômeurs a diminué de 51% ; la durée du chômage a été fortement réduite, et on est passée d'un taux de 42% de chômeurs de longue durée à un taux de 20,5% ; le nombre de jeunes ayant un emploi a augmenté de 22%, et celui des femmes de 41% ; le nombre de travailleurs dans les entreprises privées a augmenté de 33%, et de 52% pour les femmes ; le nombre de cadres supérieurs des entreprises a augmenté de 53%, et de 121% en ce qui concerne les femmes ; le nombre de travailleurs hautement qualifiés dans les entreprises a augmenté de 67%, et de 299% pour les femmes. Le nombre de jeunes à la recherche du premier emploi a chuté de 75%.

Jamais aux Açores, en un espace de temps équivalent, il n'y eut un tel saut de l'emploi (les dix années antérieurs ont vu une augmentation de 0,03% du nombre de travailleurs et pendant la même période au niveau national le nombre de chômeurs augmentait de 37%), et moins encore de l'emploi qualifié, et en aucune région du pays on n'a obtenu de tels résultats dans la même conjoncture.

Durant la même période, de 2001 à 2007, la productivité du secteur primaire est passée de 18.400 € à 23.400 € par travailleur, celle du secteur secondaire de 15.300 € à 20.800 €, et celle du secteur tertiaire de 25.800 € à 30.400 €.

Que s'est-il passé ?

Les Açores ont repensé complètement ses politiques d'emploi, et, en considérant la faiblesse des facteurs de compétence, ont fortement investi, et, en premier lieu, dans la formation professionnelle initiale.

On a introduit dans les politiques d'emploi, et d'un point de vue plus préventif, les stratégies de traitement de ceux qui entrent tous les ans sur le marché du travail, aussi bien que celles de traitement de ceux qui se trouvent au chômage, de ceux qui travaillent et même des inactifs.

<sup>1</sup> Il existe un açoréen pour 400 portugais et un açoréen pour 10.000 européens

<sup>2</sup> Avec les îles qui ont de 400 à 120.000 habitants



Par exemple, le fait d'investir fortement, en tant que politique d'emploi, dans les dispositifs de formation initiale, a conduit, durant la période où le plan était en fonctionnement, non seulement à multiplier par trois le nombre des écoles professionnelles, mais aussi à multiplier par 15 le nombre de jeunes en formation initiale, ce qui a eu pour conséquence une forte diminution du nombre de jeunes à la recherche d'un premier emploi.

C'est ainsi que la formation initiale a été développée, les Açores s'approchant d'un système dual, alors que jusque-là nous n'avions que 4% de jeunes qui choisissaient l'enseignement professionnel, ce qui rend ces dispositifs de formation initiale un pilier important des politiques de l'emploi.

Sur le plan des structures, un Observatoire de l'Emploi et de la Formation Professionnelle a été créé. Il effectue périodiquement des enquêtes auprès des entreprises régionales afin de mieux connaître les besoins réels du tissu économique en termes de qualification des ressources humaines, et ont été mis en place des systèmes d'indicateurs d'alarme pour anticiper l'évolution de l'économie, secteur par secteur, île par île, afin de connaître à l'avance les secteurs qui vont créer des emplois et ceux qui vont en perdre. Ainsi, les cours de formation professionnelle ne sont ni autorisés ni financés par la région qu'après vérification des besoins des entreprises, et aucun cours n'est ouvert si le système d'indicateurs détecte que les diplômés professionnels de ce cours se trouvent dans un secteur qui pourra être prochainement en difficulté. Aussi, les structures des services publics d'emploi, autrefois appelées « Centres d'emploi » sont devenues des Agences pour la Qualification et l'Emploi. Les techniciens qui accompagnent les chômeurs sont devenus des tuteurs d'emploi.

Un discours politique a mis la centralité sur la qualification des personnes et sur la qualification des entreprises. Les structures de décision de l'emploi et de la formation ont été centralisées, et les structures opérationnelles, comme les écoles de formation professionnelle, ont été créées sous la gestion de partenaires locaux – syndicats, chambres de commerce, mairies. La flexibilité, la qualité, l'adéquation aux besoins de la formation ont été mise en œuvre.

Actuellement le Plan Régional pour l'Emploi des Açores pour 2010 – 2015, doté de 325 millions d'euros, se décline sur quatre grands Axes d'Intervention, ainsi que sur 7 Objectifs Stratégiques, 14 Stratégies et 56 Mesures Opérationnelles, et prétend, ainsi, entre 2010 et 2015, agir auprès de 150.000 açoréens: près de 115.000 travailleurs, 8.000 chômeurs, 7.000 inactifs, 20.000 jeunes, soit 60% de la population de la région.

Ce Plan prétend, en première ligne, continuer à agir auprès des jeunes, en développant les dispositifs de formation initiale, en insistant sur l'anticipation des compétences nécessaires à la préparation pour la vie active, c'est à dire, en introduisant chez les jeunes une forte employabilité initiale.

Aussi, auprès des jeunes, ce Plan développe des stratégies de transition pour la vie active, surtout auprès de ceux qui présentent un parcours scolaires moins proche des entreprises, ayant en vue que l'on peut y apprendre ce que le monde scolaire et universitaire peut ne pas le faire.

Ce Plan prétend, aussi, agir auprès des travailleurs, à travers une qualification pour les nouvelles compétences que l'évolution des processus de production et des organisations, exigent, ainsi qu' à travers la certification et validation de compétences, ayant en vue l'augmentation de l'employabilité des ces travailleurs.

Ce Plan agit aussi, bien sur, auprès des chômeurs tantôt par des mesures de qualification ou de reconversion, tantôt par des programmes de minimisation des effets négatifs du chômage.

Avec ce Plan, il est donnée un objectif quantifié important à atteindre en 2015: les services publics en contractualisant un Plan Personnel pour l'emploi, doivent, cas par cas, tracer un chemin pour l'employabilité à tous les chômeurs dans un délai de 100 jours. But difficile à atteindre, mais but passionnant et mobilisateur pour les services d'emploi!

Ce Plan veut agir, aussi, auprès des inactifs, en augmentant à la fois son employabilité et l'attractivité du monde du travail.

Quelques mesures conjoncturelles y apparaissent, qui doivent être évalués – la mesure et la conjoncture qui l'a amené -, pour chaque année N en l'année N+1, de façon à rectifier, maintenir ou annuler la mesure pour l'année N+2.

Pour les entreprises en difficulté conjoncturelle, on peut, par exemple, relever un programme de formation de travailleurs qui se trouvent en suspension du contrat de travail parce que l'entreprise a baissée son activité ou, pour les chômeurs, un renfort de la qualification de chômeurs qui n'ont pas de qualification de façon à transformer une fragilité de non qualification de ceux-ci en une opportunité de qualification.

En tenant compte à la fois de la nécessaire fluidité du marché ainsi que de la sécurité de l'emploi, sont implantées, aussi, des mesures de fonctionnement du marché de l'emploi, telles que des bases de données de professionnels certifiés que les entreprises peuvent consulter, ou, encore, l'appui technique pour la négociation entre partenaires pour la flexibilité des horaires de travail. Nous touchons, ici, une partie importante des politiques d'emploi, qui sont liées à l'idée de flexisécurité.

Les mesures d'accompagnement et de veille stratégique, pour répondre à la nécessité avérée d'articulation permanente entre mesures, pour fournir aux décideurs politiques des outils d'aide à la décision, et pour procéder à l'évaluation et à une analyse prospective des évolutions, constituent tout un Axe d'Intervention.

- **Les politiques régionales pour l'employabilité: Une nouvelle génération de politiques**

Ces notes, ici présentées, cherchent à partager une pratique de près de 15 ans, et à ouvrir un débat et une réflexion, plus qu'à montrer des solutions toutes faites pour la mise en œuvre de politiques régionales de formation, et pourraient n'être que le début d'une pratique de politiques publiques qui reste à mener, en se référant, au moins, à deux dimensions territoriales importantes: la région et l'Europe. Chaque question ici soulevée peut être entendue comme le point de passage recommandé pour la mise en œuvre de politiques innovantes ayant un impact sur l'emploi, mais aussi peut être, et doit être, une contribution pour l'établissement d'une nouvelle génération de politiques d'emploi.

Avec l'Europe et les Régions, vers une nouvelle génération de politiques pour l'employabilité des jeunes.