



Rapport final

Evaluation du programme « Avenir Jeunes » proposée par la Fondation IPT

Février 2024

Maël Dif-Pradalier, Michela Villani et Michaël Nadot Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR)

Fribourg, le 9 février 2024

Liste des principaux sigles utilisés

Sigle	Correspondance				
AC	Approche par les capacités				
AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle				
Al	Assurance invalidité				
AJ	Avenir Jeunes				
AS	Assistant-e social				
CFC	Certificat fédéral de capacité				
CO	Cycle d'orientation				
CV	Curriculum Vitae				
HES-SO	Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale				
HETS-FR	Haute Ecole de Travail social Fribourg				
IPT	Intégration pour tous				
JAD	Jeunes adultes en difficulté				
MIS	Mesure d'insertion sociale				
ORP	Office régional de placement				
Plateforme T1	Plateforme de transition 1				
REF	Réseau d'entreprises formatrices				
SEMO	Semestre de motivation				
TM	Travail de Master				
TS	Travailleurs·euses sociaux·ales				

Mots clés

Insertion professionnelle ; jeunes en difficulté ; transition ; formation professionnelle ; accompagnement individualisé ; capacités ; intervention sociale.

Table des matières

Liste des principaux sigles utilisés2
Résumé7
Rapport final9
1. Introduction
2. Présentation du programme « Avenir Jeunes - AJ »10
3. Méthodologie de l'évaluation & échantillonnage11
3.1. Volet quantitatif : profils sociodémographiques des participant·e·s13
3.2. Volet qualitatif : facteurs de réussite et difficultés rencontrées13
3.3. Contexte de l'enquête & adaptations14
4. Présentation des résultats16
4.1 Questionnaires : jeunes & entreprises formatrices17
4.1.1 Les réponses des entreprises formatrices18
4.1.2 Les réponses des jeunes19
4.2 Entretiens : le point de vue des acteurs et actrices impliqué·e·s23
4.2.1 Entretiens exploratoires : conseillers et conseillères en insertion24
4.2.2 Entretiens approfondis : jeunes & entreprises formatrices30
4.2.2.1 Les expériences des jeunes participant·e·s30
4.2.2.2 Les expériences des entreprises formatrices
4.2.3 Entretiens de suivi : point de situation 6 à 12 mois après la sortie d'AJ43
5 Conclusions & pistes d'approfondissement possibles47
Synthèse : Points forts du programme AJ & recommandations48
Bibliographie50
Annexes : Grilles d'entretien

Table des tableaux et encadrés

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens menés	12
Encadré 1 : Résumé du Travail de Master de M. Nadot et focus sur les conditions	de
l'insertion	15
Tableau 3 : Participation globale aux deux questionnaires	17
Tableau 4 : Participation au questionnaire « Entreprises »	18
Tableau 5 : Participation au questionnaire « Jeunes »	19
Tableau 6 : Canaux d'information au travers desquels les jeunes disent découvrir	· le
programme « Avenir Jeunes »	21
Encadré 2 : L'impact de la pandémie liée au COVID-19	21

Remerciements

L'équipe de recherche de la HETS-FR tient à remercier chaleureusement la direction et la spécialiste développement et projets de la Fondation IPT pour le soutien et l'aide précieuse apportée, notamment au cours des phases d'identification et de prises de contact avec les personnes interviewées dans le cadre de cette évaluation. Leur appui a été décisif pour mener à bien cette étude. L'équipe de recherche tient également à remercier vivement toutes les personnes qui ont bien voulu répondre positivement à nos différentes sollicitations dans le cadre de cette étude et à lui consacrer un peu de leur temps. Les points de vue exprimés dans ce rapport n'engagent que leurs auteur-trice-s.

Résumé

Cette étude, mandatée par la Fondation IPT, a pour objectif d'évaluer les résultats intermédiaires et finaux du programme « Avenir Jeunes » (AJ) dans chacune des régions dans lesquelles il a été déployé (Valais, Fribourg, Arc-Jurassien et Tessin). L'évaluation, conduite entre juin 2020 et décembre 2023, se base sur des données quantitatives et qualitatives. Des entretiens ont ainsi été menés avec l'ensemble des acteurs·rices impliqué·e·s (les jeunes, les conseiller·ere·s; les référent·e·s des entreprises formatrices partenaires). L'évaluation porte sur l'atteinte des objectifs institutionnels du programme qui sont de (1) faciliter la transition vers l'emploi, (2) réduire le chômage des jeunes actifs et actives, (3) réduire l'impact financier de la prise en charge des jeunes sans formation ou en recherche d'emploi et enfin (4) pérenniser le financement du dispositif au niveau de chaque canton.

Les résultats montrent tout d'abord que la collaboration avec le programme et ses professionnel·le·s est évaluée positivement par les entreprises qui y participent. Les entreprises évaluent cette expérience sur un mode « gagnantgagnant » : d'un côté, elles offrent une sorte de terrain d'expérimentation au travers d'une « période d'essai » suffisamment longue pour tester le ou la jeune dans un univers productif (et ses contraintes propres) ainsi que le caractère réaliste de son projet ; de l'autre côté, elles bénéficient d'une main d'œuvre mise à disposition dans le cadre de stages gratuits et individuellement accompagnée par des professionnel·le·s externes tout au long de la durée des stages ou apprentissages. Les conventions de stage ainsi que le cadre posé lors des premières étapes de l'accompagnement sont perçues comme structurantes et garantissant une collaboration fiable établie sur des bases solides auxquelles toutes les parties prenantes adhèrent. Les stages de longue durée (de deux semaines à trois mois, renouvelables) sont particulièrement appréciés car ils permettent d'évaluer le/la jeune et son projet professionnel (et de préapprentissage), avant de prolonger la collaboration dans le cadre plus exigeant d'un apprentissage. Finalement, lorsque les jeunes entrent en contact avec les entreprises partenaires du programme, leurs projets professionnels et de formation ont été affinés en amont et apparaissent tant consistants que réalisables.

Un deuxième résultat de l'évaluation tient à l'importance du temps mis à disposition par chaque conseiller-ère dans le suivi du ou de la jeune. Cet accompagnement s'avère décisif pour la qualité de l'insertion des jeunes en entreprise ainsi que pour confirmer les référent-e-s en entreprise dans leur rôle,

tout en les allégeant d'éventuelles contraintes opérationnelles et pratiques que la phase d'adaptation en entreprise exige pour les jeunes. Plus qu'une aide à l'insertion professionnelle, l'activité des conseillers-ères prend la dimension d'un accompagnement socioéducatif axé sur le soutien global du ou de la jeune dans ses phases de transition lors de son passage à l'âge adulte, ce qui est particulièrement précieux pour la réussite du programme. De leur côté, les jeunes témoignent d'un sentiment de sécurité du fait de la présence des conseillers-ères les accompagnant dans le processus d'insertion et répondant à leurs divers besoins, questions voire difficultés émergeant durant le stage / préapprentissage. Le/la conseiller-ère représente à leurs yeux non seulement une figure adulte de référence, mais également experte du monde du travail et de ses exigences. En cas de difficultés rencontrées dans l'entreprise, les jeunes disent trouver en eux et elles des pourvoyeurs et pourvoyeuses de solutions, avant que le rapport de travail se dégrade.

Plus globalement, les résultats positifs du programme gagneraient à être davantage connus auprès des différents partenaires ou services accompagnant son public (services de l'orientation scolaire et professionnelle, Offices régionaux de placement, Services sociaux, travailleurs et travailleuses sociales, écoles et écosystèmes scolaires, etc.). En déployant une stratégie de communication ciblée, la visibilité du programme AJ pourrait être améliorée et valorisée, en s'appuyant sur des exemples de parcours « réussis » qui pourraient, par émulation, favoriser la participation d'autres entreprises et renforcer les collaborations déjà existantes. L'étude montre encore l'importance de mieux connaître et de documenter de manière systématique le devenir des jeunes participant·e·s au programme AJ, ainsi que celui des jeunes qui en ont été exclu·e·s pour diverses raisons. Le monitorage des jeunes sorti·e·s du programme contribuerait à améliorer le dispositif en termes de préparation à l'entrée en emploi une fois la certification obtenue par exemple. Il permettrait en outre de construire une typologie de parcours-types, particulièrement utiles pour dégager les facteurs de réussite. Finalement, compte tenu de la diversité des lieux de déploiement du dispositif et des modalités concrètes avec lesquelles ce dernier est mis en œuvre par les conseillers et conseillères, une recension plus systématique des modules élaborés, des techniques et des outils d'accompagnement, ainsi que des stratégies déployées pour mettre en place et faire perdurer les collaborations avec les différentes parties-prenantes (jeunes, partenaires de terrain, entreprises...), favoriserait sans doute la mutualisation des savoirs au sein des équipes d'IPT et partant, améliorerait les suivis individuels.

Rapport final

1. Introduction

En 2010, le programme « Case management formation professionnelle » visant à soutenir les jeunes les plus précaires et/ou sans formation professionnelle achevée ni emploi dans la recherche d'une place d'apprentissage a été mis en œuvre par la Fondation IPT dans le canton du Valais. Ce dernier a ensuite été entendu dans le canton de Fribourg en 2013. Suite à son succès dans ces deux régions, il a été introduit en 2019 dans le canton du Tessin ainsi que dans l'Arc jurassien, puis développé plus largement en Valais grâce au soutien de la Fondation Drosos.

Ce programme, dénommé « Zukunft Berufsbildung / Avenir Jeunes », a débuté en février 2019 et s'est étendu sur 56 mois, soit jusqu'en août 2023, et a bénéficié du soutien financier de la Fondation Drosos. Les objectifs de ce dispositif sont de (1) faciliter la transition vers l'emploi, (2) réduire le chômage des jeunes actifs et actives, (3) réduire l'impact financier de la prise en charge des jeunes sans formation ou en recherche d'emploi et enfin (4) pérenniser le financement du dispositif au niveau de chaque canton.

En juin 2020, la Fondation IPT a mandaté la Haute école du travail social de Fribourg (HETS-FR) afin d'évaluer ce programme. Les pages qui suivent constituent le rapport final de l'équipe de recherche de la HETS-FR, établi à la suite de l'évaluation du dispositif dans les trois régions précitées. Ce rapport final comprend une partie descriptive et méthodologique, une analyse des données quantitatives obtenues par questionnaires, une analyse des données qualitatives issues d'une série d'entretiens ainsi qu'une partie conclusive dans laquelle un certain nombre de recommandations et pistes d'amélioration sont synthétisées.

2. Présentation du programme « Avenir Jeunes - AJ »

Le programme « Avenir Jeunes » (mentionné AJ par la suite) propose aux jeunes suivi-e-s un accompagnement sous forme de coaching individuel visant à améliorer certaines compétences utiles à leur insertion professionnelle, telles que les techniques de présentation de soi, de gestion du stress, de réalisation d'un CV, etc. Ce programme offre également une aide concrète dans la recherche et l'obtention d'une place d'apprentissage. Dans le cadre du coaching individuel proposé, un soutien scolaire peut être fourni en cas de besoin durant la formation professionnelle du ou de la jeune. Au moment où l'évaluation menée par la HETS-FR débute, le programme concerne 260

jeunes entre 18 ans et 28 ans (en réalité, entre 15 à 37 ans selon les configurations cantonales). Dans une logique d'accompagnement personnalisé, et en fonction de la nécessité du moment, des caractéristiques individuelles et du parcours de chaque jeune, le suivi propose :

- a. Une évaluation initiale de la situation de chaque jeune ;
- b. Une préparation socioprofessionnelle et la définition d'un projet professionnel et de formation ;
- c. Une aide pour trouver une place d'apprentissage et pour préparer le début de la formation ;
- d. Des cours d'appui et un soutien individualisé ;
- e. Des démarches de soutien durant la formation professionnelle.

Le présent rapport dresse un bilan du programme AJ dans chacune des trois régions dans lesquelles il se déploie en combinant le point de vue des différents acteur-ice-s principalement impliqué-e-s que sont les jeunes, les employeur-euse-s et formateur-trice-s en entreprise.

3. Méthodologie de l'évaluation & échantillonnage

Conformément à la méthodologie d'évaluation proposée par la HETS-FR dans son offre, l'analyse qui suit se base sur deux types de données principales : d'une part, sur l'étude de documents internes transmis par IPT et d'autre part, sur des données de première main produites par une méthode mixte. Notre analyse prend appui sur des données quantitatives récoltées à l'aide d'un questionnaire en ligne, réalisé au travers du logiciel d'enquête statistique LimeSurvey¹, ainsi que sur l'analyse de données qualitatives issues des entretiens menés auprès des acteurs rice s concerné es et répétés dans une perspective longitudinale (suivi de cohortes sur trois ans). Ainsi, deux vagues d'entretiens avec des jeunes et des représentant es d'entreprises engagé es dans le programme ont été réalisées coup sur coup, chacune donnant lieu ensuite à des entretiens de suivi afin de documenter l'évolution des situations individuelles et des perceptions de celles-ci par les acteurs rice s concerné es. Cette méthodologie est résumée dans le tableau ci-dessous :

-

¹ https://www.limesurvey.org/fr

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens menés

	Entretiens exploratoires	Vague 1	Suivi vague 1	Vague 2	Suivi vague 2	Totaux
Directeurs·rices antenne IPT	3	-	-	-	-	3
Conseillers·ères en insertion	4	-	-	1	-	5
Jeunes	-	11	4	11	3	29
Entreprises	<u>-</u>	9	9	9	3	30
Totaux	7	20	13	21	6	<u>67</u>

Au total, 67 entretiens ont été réalisés. Deux vagues d'entretiens approfondis ont été menées, et pour chacune, un suivi a été réalisé. Notre design méthodologique a cependant dû être revu et adapté en cours de réalisation de l'étude en raison de différents facteurs (la situation en lien au COVID-19, la perte d'une partie de jeunes dans le suivi, le changement d'adresses de ces derniers, etc.)². Ces évolutions³ se sont avérées nécessaires et ont été discutées et approuvées par le mandant.

Par ailleurs, des changements au niveau humain ont également eu une incidence sur la réalisation de l'étude. Plusieurs personnes, tant dans l'équipe de recherche que dans plusieurs bureaux cantonaux d'IPT, sont parties, ce qui a eu pour conséquence d'allonger certains temps techniques (recrutement, nouvelle planification d'entretiens à prévoir, passation d'informations à reprogrammer, etc.). Compte tenu des changements intervenus en cours de réalisation de l'étude (voir point 3.3) et afin de préserver la qualité des données sur laquelle cette dernière devait être bâtie, nous avons donc adapté le design de recherche et opté pour un approfondissement des entretiens qualitatifs tout en maintenant le volet quantitatif de l'étude, tel qu'initialement prévu dans l'offre acceptée par la Fondation IPT.

_

² Une proportion de jeunes a quitté le programme ou mis fin à leur apprentissage ; d'autres ont changé de coordonnées de contact, d'entreprise ou de lieu de vie, selon les Informations recueillies auprès des conseillers et conseillères en insertion.

³ Le design initial de l'étude prévoyait d'interroger trois vagues de jeunes et de réaliser des entretiens de suivi avec chacune d'entre elles. En raison des difficultés rencontrées et en accord avec le mandant, la durée moyenne des entretiens réalisés dans le cadre des deux vagues a été allongée (afin d'obtenir des informations plus précises sur les parcours et situations individuelles) et le nombre et la diversité des acteurs-clés avec qui des entretiens exploratoires étaient prévus ont été étoffés (N=7).

3.1. Volet quantitatif : profils sociodémographiques des participant·e·s

Les données quantitatives recueillies à l'aide du questionnaire en ligne LimeSurvey ont permis de dresser des portraits des jeunes et des entreprises partenaires impliqué·e·s dans le programme. Ce questionnaire nous a permis de recenser de manière plus systématique des informations en partie déjà en possession des conseillers et conseillères en insertion et relatives à l'ensemble des jeunes participant·e·s au programme (variables sociodémographiques personnelles et familiales) ainsi qu'aux entreprises partenaires.

Nous avons rassemblé ces informations et les présentons au chapitre 4.1 sous la forme d'une analyse statistique secondaire. Celle-ci permet notamment d'obtenir une image plus précise du public-cible, ainsi que des entreprises partenaires avec qui IPT collabore.

3.2. Volet qualitatif : facteurs de réussite et difficultés rencontrées

Nous avons réalisé en tout 41 entretiens approfondis de type semi-directifs qui ont été conduits sur la base d'une grille d'entretien structuré⁴. Nous avons notamment interrogé les jeunes participant·e·s au programme et les personnes référentes de ces derniers et dernières au sein des entreprises partenaires. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h15, et se sont déroulés à distance (via Teams ou Zoom), notamment en raison des conditions sanitaires liés à la pandémie de COVID-19 au cours des premiers mois de l'étude. Les entretiens de suivi ont été, en revanche, plus rapides (15 à 30 minutes en moyenne) et se sont déroulés par téléphone. Ce volet visait à obtenir un suivi longitudinal de jeunes entré·e·s dans le programme à des moments distincts et appartenant aux trois régions considérées. Il a également reposé sur le même type de design méthodologique en ce qui concerne les entreprises partenaires des trois régions.

Nos différentes expériences d'études « avec » et « sur » de jeunes adultes présentant certaines difficultés, souvent cumulatives, nous permettent de dresser le constat suivant : le format de l'entretien permet de recueillir des informations et surtout des nuances dans les points de vue exprimés qui demeurent inaccessibles à la récolte de données par questionnaire. Répété dans le temps, l'entretien individuel nous a donc semblé être le moyen le plus approprié afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation. En effet, l'entretien facilite une meilleure saisie des parcours de vie et de ses moments de « bifurcation »

-

⁴ Voir les grilles d'entretien en annexes.

notamment, et cela, en documentant l'évolution des situations individuelles afin de saisir les effets du programme sur celles-ci (Kaufmann, 2016, p. 78).

Cette méthodologie qualitative permet d'approfondir les thèmes abordés et de clarifier les aspects les plus importants avec les personnes interviewées. Elle est, par conséquent, également propice à identifier des pistes d'amélioration directement avec les personnes concernées.

3.3. Contexte de l'enquête & adaptations

Des ajustements au sein de l'équipe de recherche ont eu lieu au début de l'année 2021. Nina Richard, collaboratrice scientifique et membre de l'équipe de recherche dès la phase de préparation du mandat, a dû quitter le projet et a été remplacée par Michela Villani en février 2021. L'équipe s'est également agrandie avec l'arrivée de Michaël Nadot, qui a réalisé, dans le cadre du Master HES-SO en travail social qu'il suivait alors, un stage de recherche entre mars 2021 et février 2022. Il a ensuite rejoint l'équipe de recherche en qualité de collaborateur scientifique, lors de la phase finale de l'évaluation entre juin 2023 et janvier 2024.

Comme dans la plupart des organisations de travail, la situation sanitaire liée au COVID-19 a eu un impact sur le déroulement de l'étude et a notamment nécessité des reports d'entretiens et de nombreux réajustements de calendrier. Dans ce contexte perturbé, les entretiens se sont déroulés à distance et leur programmation a dû faire avec les aléas de la crise sanitaire (quarantaine, absence de visites au sein des entreprises, redéfinition des priorités en matière de fonctionnement des entreprises, etc.), retardant d'autant plus des prises de rendez-vous dont l'organisation a été reprise en main par la coordination fribourgeoise d'IPT à partir de mars 2021. La crise sanitaire a également eu un impact pour les jeunes dans la mesure où le déroulement du programme tel qu'il était prévu initialement a dû être révisé à plusieurs reprises. L'équipe de recherche tient ici à remercier chaleureusement la coordination d'IPT Fribourg avec qui elle a pu échanger très régulièrement au cours de l'étude, et notamment Nora Burla pour sa disponibilité et sa compréhension bienveillante des difficultés rencontrées pour interviewer les jeunes et les représentant·e·s d'entreprises.

Il convient enfin de souligner que Michaël Nadot, membre de l'équipe de recherche, a réalisé son travail de Master (voir Encadré 1), en parallèle du présent mandat entre 2021 et 2022. Ce travail de Master est résumé dans l'encadré ci-dessous. Il a permis de recueillir, en plus du témoignage des jeunes et des entreprises formatrices, celui des

conseillers et conseillères en insertion. Les éclairages ainsi recueillis ont permis de nourrir certaines analyses réalisées dans le cadre de cette étude, notamment en lien avec les questions propres à la posture et à la manière avec laquelle les conseillers et conseillères incarnaient leur rôle au travers de leur accompagnement.

Encadré 1 : Résumé du Travail de Master de M. Nadot et focus sur les conditions de l'insertion

Cette recherche réalisée dans le cadre d'un travail de Master s'appuie sur les connaissances et ressources théoriques actuelles ayant notamment trait à l'implémentation des mesures d'insertion socioprofessionnelle et à la mesure de leur(s) impact(s), au parcours des jeunes adultes en difficulté et à l'origine de leurs difficultés, ainsi qu'à la manière dont les conseillers et conseillères en insertion investissent leur rôle.

Grâce à un travail empirique basé sur une série d'entretiens menés avec des jeunes ainsi qu'avec des conseillers·ères en insertion du programme « Avenir Jeunes » de la Fondation IPT dans les régions de l'Arc jurassien et des cantons de Fribourg et du Valais en Suisse, cette recherche offre, dans un premier temps, un aperçu des difficultés rencontrées par les jeunes adultes engagé·e·s dans ce programme. Dans un second temps, le focus est mis sur les stratégies d'accompagnement mises en place par les professionnel·le·s afin de répondre aux besoins de cette population spécifique.

Ce travail rend compte de la nature socioéducative de l'activité des conseillers et conseillères en insertion. Il fait état des conditions permettant aux professionnel·le·s de mettre en place un travail d'accompagnement sur mesure, réactif, adaptable, et flexible. Il met plus précisément en évidence comment la création d'un lien de confiance entre les conseillers·ères et les jeunes adultes en difficulté est un critère central de l'atteinte des finalités de la mesure, à savoir, une (ré)insertion socioprofessionnelle réussie.

Finalement, cette recherche met en lumière les stratégies de réorientation et de passage de relais vers d'autres professionnel·le·s qu'adoptent les conseillers·ères afin d'éviter l'exclusion des jeunes adultes en difficulté n'ayant pas accès à l'ensemble des ressources offertes par la mesure, ni les capacités de les utiliser en vue d'atteindre les finalités qu'elle fixe.

Nadot, M. (2022). À quelle(s) condition(s) l'insertion insère-t-elle? La nature socioéducative de l'accompagnement à l'insertion de jeunes adultes en difficulté [Travail de Master]. Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) - Domaine Travail social.

Memento: design méthodologique de l'étude

- Suivi de cohortes sur 3 ans (2020 2023)
- Combinaison d'approches quantitative et qualitative
 - o **Approche quantitative** : 261 questionnaires complétés
 - Entreprises : N=16Jeunes : N=245
 - Approche qualitative: 67 entretiens semi-directifs (vagues et publics confondus)
 - Entretiens exploratoires : N=7,
 - Vague 1 : N=20,
 - suivi V1 : N=13,
 - Vague 2 : N=21,

4. Présentation des résultats

L'analyse des données recueillies dans le cadre de cette étude est déclinée en deux parties. La première rend compte de l'analyse des questionnaires en ligne soumis aux jeunes et aux entreprises formatrices (données quantitatives). La seconde, plus centrale, nous permet de revenir sur l'analyse des données qualitatives issues des entretiens semi-directifs réalisés avec les jeunes et les entreprises formatrices.

4.1 Questionnaires : jeunes & entreprises formatrices

Dans le cadre de ce mandat, la HETS-FR a réalisé une enquête par questionnaire en ligne⁵ auprès des participant·e·s du programme, à savoir les jeunes et les entreprises qui les accueillent. La durée de remplissage du questionnaire était dans les deux cas délibérément courte (aux alentours de 10-12 minutes) et les questions avaient été validées par le mandant. Le graphique ci-dessous donne un aperçu de la participation globale au questionnaire. On voit que sur l'ensemble des participant·e·s (Tab. 2), 73% ont complété entièrement le questionnaire tandis qu'une partie ne l'a renseigné que partiellement. Notre analyse se fonde uniquement sur les questionnaires complets, soit 191 sur les 261 reçus.

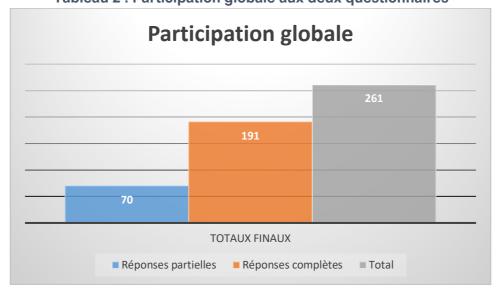


Tableau 2: Participation globale aux deux questionnaires

⁵ Afin de garantir la confidentialité des données recueillies, les réponses aux questionnaires ont été stockées localement sur le serveur de l'HETS-FR.

4.1.1 Les réponses des entreprises formatrices

Du côté des entreprises, il ressort tout d'abord que sur 16 questionnaires ouverts, seuls cinq ont été complétés jusqu'au bout (Tab. 4) ⁶.

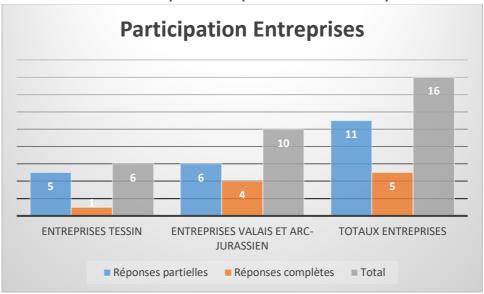


Tableau 3: Participation au questionnaire « Entreprises »

En se basant uniquement sur ces cinq réponses, nous proposons une brève analyse descriptive des principales caractéristiques des entreprises formatrices ayant répondu au questionnaire en ligne :

- ❖ Dans un cas, il s'agit d'une très petite entreprise de moins de cinq collaborateurs·rices active dans le domaine du courtage en assurances. Elle offre une place d'apprentissage depuis deux ans et l'un·e de ses collaborateurs·rices est en charge du suivi des apprenti·e·s. La seule collaboration externe relative au suivi des apprenti·e·s est celle entretenue avec IPT et cette dernière offre satisfaction.
- ❖ Dans un autre cas, il s'agit d'une petite entreprise de six à vingt collaborateurs·rices. Elle accueille un·e apprenti·e mais n'offre pas de places de stage. Une personne en son sein est en charge de l'encadrement de l'apprenti·e. La seule collaboration externe relative au suivi des apprenti·e·s est celle entretenue avec IPT et cette dernière offre satisfaction.

18

⁶ Nous formulons ici d'ores-et-déjà une recommandation concernant les formulaires qui consiste à encourager autant que possible les entreprises partenaires d'IPT dans les trois régions à renseigner ce questionnaire en ligne (et en amont, identifier les raisons expliquant ce très faible taux de participation), car ce dernier peut s'avérer être un outil de monitoring important pour le suivi des collaborations.

- ❖ Pour deux cas, il s'agit d'entreprises de taille moyenne (de cent à cinq cents collaborateurs·rices), dont l'une est spécialisée dans le commerce de détail et l'autre dans le domaine de la santé. Les deux entreprises mettent au concours une à cinq places d'apprentissage chaque année depuis plus de douze ans. Les deux entreprises comptabilisent chacune entre dix-sept et vingt apprenti·e·s en cours de formation au moment de l'enquête. Les formateurs·rices en entreprise suivent simultanément un·e à trois apprenti·e·s au maximum. L'une de ces deux entreprises collabore également avec d'autres partenaires externes (soutien scolaire ou soutien individuel) pour le suivi et l'accompagnement des apprenti·e·s.
- ❖ Un dernier cas concerne une entreprise de plus de cinq cents personnes, active dans le domaine du travail social depuis 2005. Elle accueille environ vingt apprenti·e·s et offre un accompagnement aux apprenti·e·s. Dans ce cadre, environ la moitié des collaborateurs·rices est habilitée à suivre des apprenti·e·s. Cette entreprise mobilise différentes ressources externes, parmi lesquelles figure IPT, destinées à soutenir les apprenti·e·s qui en auraient la nécessité.

4.1.2 Les réponses des jeunes

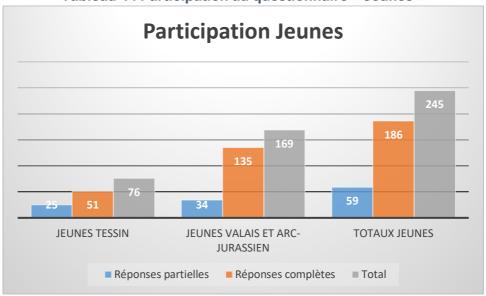


Tableau 4: Participation au questionnaire « Jeunes »

La participation des jeunes au questionnaire est plus élevée. Au total, cent huitante-six questionnaires entièrement complétés ont pu être analysés (Tab. 5). Ils ont été remplis par des jeunes résidant dans l'Arc jurassien, en Valais et au Tessin, ce qui nous permet de faire une description plus précise de ce public. Il s'agit de jeunes ayant entre 13 et 33 ans (ils et elles sont né·e·s entre 1990 et 2007), qui se déclarent majoritairement être en

bonne santé (N=141) bien qu'une partie d'entre eux/elles admet avoir des problèmes de santé (N=45).

L'échantillon des jeunes répondant·e·s est composé d'une majorité d'hommes (N=108), les femmes (N=76) et les personnes non-binaires (N=2) complétant ce panel. La majorité d'entre eux/elles a une nationalité suisse (N=129) et un tiers est titulaire d'un permis de séjour (N=57), variant entre le permis « L » (N=5), le permis « B » (N=18) et le permis « C » (N=34). Cette dernière catégorie laisse croire qu'il s'agit d'enfants issu e s de la migration de leurs parents, que l'on qualifie aussi de « deuxièmes génération ». On pourrait avancer l'hypothèse que les deuxièmes générations rencontrent des difficultés d'insertion spécifiques au moment d'accéder à l'emploi (et même à la formation professionnelle et notamment à l'apprentissage en amont), et qui pourraient déjà se constituer et se cumuler au cours de la période de scolarité obligatoire. Ces difficultés spécifiques rencontrées par les personnes issu·e·s de l'immigration, notamment jeunes, sont étudiées, y compris en Suisse malgré un intérêt et une production scientifiques plus récents que dans d'autres pays européens voisins (voir par ex. Hangartner, Kopp & Siegenthaler, 2021). Ces constats interrogent notamment les politiques de sélectivité scolaire et les mécanismes à l'origine des phénomènes de (potentielle) discrimination à l'encontre des enfants issu·e·s de la migration, en matière de choix d'orientation professionnelle ou de processus de recrutement et d'accès à l'emploi par exemple⁷. Ces hypothèses mériteraient cependant d'être explorées plus avant par des études approfondies complémentaires abordant prioritairement ce type de discriminations et permettant de comparer les effets de ces dernières sur différentes sphères de vie ainsi que la variabilité des mécanismes à l'œuvre selon les groupes de population étudiés.

De manière générale, les jeunes participant·e·s au programme d'IPT n'ont pas d'enfants ; seules trois personnes déclarent avoir un ou deux enfants. Sur le plan financier, la situation est plus variée en revanche. Une part majoritaire (N=78) de jeunes déclare ne pas avoir de revenus, tandis qu'une partie reçoit un salaire d'apprentissage (N=30) ou exerce des « petits jobs » (N=17). Une part importante d'entre eux/elles est à l'aide sociale (N=45) et 31 jeunes disent recevoir un revenu issu de l'assurance chômage, de stages rémunérés ou de rentes de l'assurance invalidité/accident. D'autres sources de

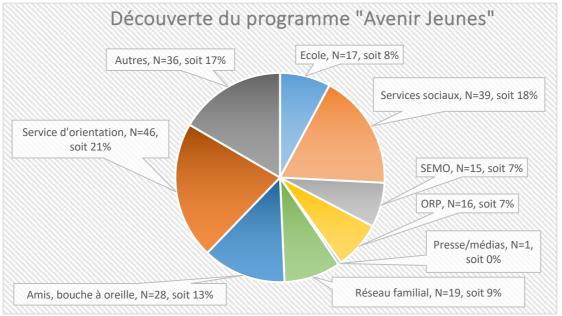
_

⁷ En matière de discriminations socio-ethniques, le récent rapport sur l'état des lieux du racisme structurel en Suisse (Mugglin et al., 2022), commandité par le Service de lutte contre le racisme de la Confédération, contient notamment une recension de la centaine d'études existantes sur les discriminations raciales à l'entrée du marché du travail en Suisse.

soutien financier complémentaires sont mentionnées telles que l'aide des parents (N=85), la mise à disposition d'un logement gratuit (N=27) ou la perception d'une bourse d'étude (N=4).

Les jeunes de notre échantillon ont par ailleurs souvent suivi d'autres mesures d'insertion socio-professionnelle antérieurement à leur entrée dans le programme AJ telles que le Semestre de motivation (SEMO) (N=63), des mesures financées par l'aide sociale (N=31) ou par un office régional de placement (N=29). AJ reste toutefois la première mesure de soutien pour septante-sept jeunes répondant·e·s. Les jeunes ont enfin découvert le programme AJ par divers canaux d'information comme en rend compte le graphique cidessous.

Tableau 5 : Canaux d'information au travers desquels les jeunes disent découvrir le programme « Avenir Jeunes »



Plus de la moitié des jeunes (53%) a entendu parler du programme AJ par le biais des services sociaux, des services d'orientation, du SEMO ou d'un ORP. Un quart des jeunes répondant·e·s (22%) mentionne le réseau familial ou amical comme source d'information. Notons que ce canal d'information est particulièrement important au Tessin où les réseaux d'inter-connaissance semblent opérer comme des facteurs d'activation décisifs. Une personne seulement mentionne les médias comme source d'information, tandis qu'une minorité (8%) de jeunes a entendu parler du programme AJ à l'école (Tab. 6).

Ces premières indications issues du questionnaire en ligne gagneraient à être complétées et creusées (notamment pour démêler ce que recouvre la catégorie

« autres » mentionnée par 17% des répondant·e·s et qui pourraient être liées à de l'information trouvée sur les réseaux sociaux notamment). Elles indiquent cependant déjà que des efforts de communication (et d'information en amont) pourraient être menés pour mieux faire connaître le programme, ses objectifs, conditions d'accès et modalités d'organisation.

Plus largement, le questionnaire en ligne via *LimeSurvey* gagnerait à être un outil de *monitoring* et de suivi au service du pilotage du programme, tant localement que dans son ensemble. Son efficacité, et sa capacité à pouvoir donner lieu à une exploitation scientifique dans le cadre de la présente évaluation, nécessiteraient cependant qu'il soit rempli de manière systématique par chaque jeune au moment de son entrée dans le programme.

Memento: points forts issus du volet quantitatif

- Le très faible taux de participation de la part des entreprises formatrices interroge quant à la disponibilité de ces dernières à s'investir dans des activités plus périphériques par rapport à leur « cœur de métier » et suppose un travail de sensibilisation et d'information spécifique à leur adresse.
- ❖ Si les sources d'information au travers desquelles le programme AJ est publicisé sont diversifiées, le programme pourrait acquérir une visibilité plus grande en confortant d'une part sa place et son originalité auprès des relais institutionnels (ORP, services sociaux, services d'orientation, etc.) mais aussi en investissant plus fortement les canaux d'information privilégiés par les jeunes (réseaux sociaux notamment).
- Le questionnaire en ligne pourrait s'avérer être un outil de monitoring et de suivi efficace pour le pilotage du dispositif s'il était plus largement diffusé et systématiquement complété par l'ensemble des parties prenantes du programme (jeunes et entreprises).

4.2 Entretiens : le point de vue des acteurs et actrices impliqué·e·s

Dans cette section, nous présentons les résultats issus des de l'analyse des données que nous avons recueillies au travers des entretiens menés avec l'ensemble des acteurs·rices clé·e·s du programme. L'analyse se base notamment sur une première série d'entretiens exploratoires effectués avec les trois directeurs·rices des bureauxcantonaux d'IPT et des conseillers·ères en insertion, ainsi que sur les deux vagues d'entretiens approfondis de type semi-directifs, conduits à distance (Teams, zoom ou téléphone) avec les jeunes et les entreprises. Les entretiens de suivi sont également pris en compte dans cette partie. Le tableau récapitulatif présenté dans la partie méthodologique (voir Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens menés, p. 10) offre un aperçu global des personnes interviewées selon leur catégorie d'appartenance.

Dans la sous-section suivante, nous présenterons les résultats par catégorie de profil en débutant par une synthèse des points de vue des jeunes participant·e·s au programme avant de rendre compte des éléments issus des entretiens avec les représentant·e·s des entreprises accueillant les jeunes.

Encadré 2 : L'impact de la pandémie liée au COVID-19

Le programme AJ, ainsi que notre évaluation concomitante, ont été très rapidement perturbés par la crise socio-sanitaire liée au COVID-19 et ses conséquences. La pandémie a eu un effet direct sur les possibilités d'accès à des places de stages ou d'apprentissage dans la mesure où les normes strictes de sécurité et de santé qui ont été mises en œuvre se sont ajoutées à un ralentissement général, important et brutal de l'activité économique qui se sont immédiatement traduits en une baisse subite et drastique des offres de stages et d'apprentissage disponibles. Cette situation imprévue a évidemment eu des conséquences directes sur les parcours de plusieurs jeunes, obligé·e·s parfois de se réorienter de secteur (tel ce jeune tessinois désireux de trouver un stage en crèche puis dans un lieu d'accueil parascolaire, et qui a dû, sur suggestion de son conseiller IPT, se réorienter vers la vente, faute de pouvoir trouver de places de stages accessibles en raison de la suspension totale des activités scolaires et des services d'accueil para et extrascolaires durant la première vaque du semi-confinement) ou dont les suivis ont été littéralement mis en attente en attendant l'ouverture de places disponibles (pour les suivis encore en phase préparatoire). Sans parler du fait que les modalités concrètes de ces suivis ont généralement dû basculer à distance du jour au lendemain et sans préparation préalable (ni pour les jeunes ni généralement pour les conseillers et conseillères eux-mêmes et elles-mêmes). La pandémie a également eu, par ricochet, des incidences notables sur le déroulé de notre propre étude et son déploiement (rendez-vous annulés ou déplacés, distanciel imposé, etc.), occasionnant retards sur le plan de

marche initial et révision des objectifs initialement fixés (en termes de nombre d'entretiens réalisés notamment).

Au final, les impacts de la pandémie sur les parcours individuels, ainsi que leur ressenti ont été abordés lors des entretiens menés, notamment avec les jeunes participant·e·s au programme. Il en ressort une image diversifiée : tandis que certain·e·s ont beaucoup souffert·e·s du suivi à distance, qui a alimenté un sentiment grandissant de démotivation (ayant débouché chez certain·e·s jeunes sur un décrochage complet), d'isolement social (du fait des mesures de distanciation physique imposées) et de souffrance psychique (troubles anxieux notamment), d'autres disent avoir « très bien vécu » cette période où les contacts et relations sociales se vivaient quasi-uniquement à distance

4.2.1 Entretiens exploratoires : conseillers et conseillères en insertion Les entretiens exploratoires ont permis de récolter de nombreux éléments de compréhension liés au contexte et notamment de comprendre la genèse du programme AJ. Dans cet ensemble, nous nous sommes particulièrement intéressés au rôle des conseillers·ères en insertion au sein du programme⁸. Au total, ce sont 4 conseillers·ères en insertion qui ont été interviewé·e·s (deux hommes et deux femmes).

Implanté dès 2010 en Valais puis en 2013 à Fribourg, le programme AJ a connu une première phase « pilote » avant d'être déployé dans les autres contextes régionaux et cantonaux à partir de 2019. Dans le cadre de ce développement, les conseillers ères des différents bureaux cantonaux d'IPT ont mobilisé diverses ressources internes et externes. Par ailleurs, des (ré)aménagements organisationnels ont parfois été nécessaires, comme le déploiement de ressources humaines supplémentaires et nécessaires à l'adaptation à un public spécifique, la construction d'un réseau avec les entreprises et l'intensification des collaborations avec les partenaires de terrain.

En quête de sens

_

Le dispositif s'est mis en place graduellement et de manière adaptative aux exigences changeantes de l'environnement, soulignant en creux la souplesse du dispositif et la capacité d'action des professionnel·le·s à pouvoir l'adapter au fil de son implémentation. Ainsi, des outils préexistants (comme le Business Model Canevas ou

⁸ Afin d'aller plus loin en ce qui concerne le rôle des conseillers·ères, consulter le travail de Master de Nadot (2022) « *A quelle(s) condition(s) l'insertion insère-t-elle ? La nature socioéducative de l'accompagnement à l'insertion de jeunes adultes en difficulté »* qui intègre l'analyse de 4 entretiens approfondis de conseillers et conseillères en insertion.

le bilan de compétences) et déjà mobilisés dans d'autres types d'accompagnements proposés par IPT ont pu être utilement (ré-)utilisés et adaptés au contexte spécifique de AJ. Léa⁹, conseillère en insertion dans l'Arc-Jurassien explique ainsi comment initialement « tout était très spontané » puis comment elle a intégré dans sa pratique de coaching l'outil du « business model canevas », devenu deux ans plus tard « un passage obligé » :

« On fait le test scolaire, on fait un bilan de compétence, on fait le business model canevas, on fait encore un test psychométrique. Et tout ça réuni, ça nous permet vraiment d'avoir une photo 3D du candidat, et d'arriver à ce qui vraiment l'anime. Et puis (prénom d'un participant) a découvert ça. Je me souviens du bilan à l'orientation professionnelle, il était presque émouvant, parce que tout à coup, c'était une évidence. Il voulait devenir ambulancier. Et ça l'a plus quitté. Encore aujourd'hui on en parlait. » (Léa, conseillère en insertion dans le cadre du programme « AJ » dans l'Arc Jurassien).

Pour cette conseillère en insertion, l'accompagnement des jeunes se fonde sur ce qui « les anime » intimement : dans cette optique, elle encourage ce moment initial où les jeunes mettent à plat et partagent leurs passions. Sur cette base, elle propose ensuite d'élaborer un projet professionnel qui s'ancre de manière solide dans ces préférences individuelles précédemment mises en lumière et qu'elle institue comme « accroche » pour son travail d'accompagnement :

« L'accompagnement des jeunes c'est d'abord « c'est quoi mon rêve ». Quels sont vos rêves. Et puis, à partir de là, c'est accrocheur. Quand ils arrivent à exprimer... je leur pose même des questions sur la musique qu'ils aiment, les voyages qu'ils ont envie de faire plus tard, un peu pour comprendre aussi ce qui les anime. Et puis, le job de rêve, souvent, c'est vraiment l'accroche » (Léa, conseillère en insertion dans le cadre du programme « AJ » dans l'Arc Jurassien).

Comme le souligne cette conseillère en insertion, un des enjeux fondamentaux de ce travail de dévoilement comme principe d'accroche à l'accompagnement socio-professionnel réside dans la capacité du ou de la professionnel·le à créer les conditions permettant au ou à la jeune de (réussir à) s'exprimer.

Evolution de l'offre et impacts

La mobilisation de nouvelles ressources et la création de nouvelles collaborations ont également été développées afin de répondre aux besoins des jeunes adultes accompagné·e·s. Dans cette optique, des ateliers de travail en groupe, des sessions de

25

⁹ L'ensemble des prénoms utilisés dans ce rapport sont des prénoms d'emprunt permettant ainsi de garantir l'anonymat des personnes interviewées.

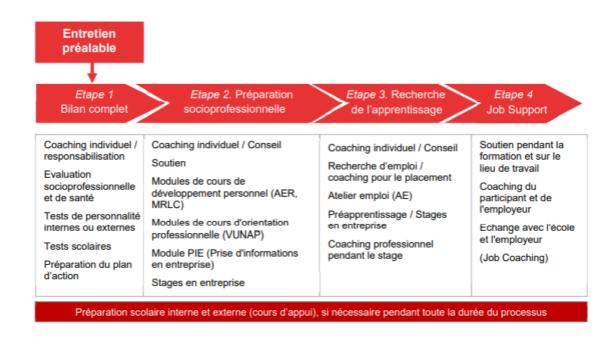
cours d'appuis et des collaborations entre bureaux IPT ont également vu le jour dans un objectif de rationalisation des ressources à disposition.

Le déploiement du programme AJ s'est accompagné d'une évolution du public cible initial via l'élargissement des critères d'entrée dans la catégorie jeunes adultes, en termes d'âge (de quinze à trente ans environ) mais aussi d'objectifs du suivi (recherche d'une place d'apprentissage ou d'une formation). Cela a eu pour effet d'augmenter le nombre des bénéficiaires des offres proposées par IPT mais a également permis d'étendre le réseau de collaborations d'IPT. De nouveaux liens se sont ainsi créés avec des entreprises proposant des places de stage et d'apprentissage, mais également avec d'autres acteurs sociaux et actrices sociales (écoles, ORP, AI, aide sociale, thérapeutes, travailleurs sociaux et travailleuses sociales), investi·e·s dans l'accompagnement de ce même public cible.

La notion de réseau apparaît régulièrement comme étant un gage de réussite dans le processus d'orientation des jeunes. La qualité des relations instaurées avec les entreprises formatrices permet en outre de créer un cercle vertueux, bénéfique tant aux jeunes en formation et en recherche de place d'apprentissage qu'aux entreprises qui trouvent ainsi le moyen de bénéficier d'une main-d'œuvre fiable. Les conseillers·ères considèrent ces aspects (ressources, réseaux) comme des points « positifs » ayant un impact notable sur l'insertion (ou la réinsertion) des jeunes sur le marché de l'apprentissage.

Individualisation

Le design initial du programme AJ prévoit une succession d'étapes clairement identifiées et qui sont présentées dans la frise ci-dessous :



(Fondation IPT, 2020, p. 8)

Un effort important est porté à la personnalisation de l'accompagnement de la part des conseillers ères en insertion. Les modules à choix sont ainsi systématiquement adaptés aux besoins du moment du jeune. La temporalité et la fréquence des rencontres avec les jeunes suivis sont également très variables. L'objectif est de faire correspondre au mieux l'offre aux besoins des jeunes accompagné es. Pour cela, les conseillers ères utilisent la marge de manœuvre et de décision dont ils et elles disposent en activant les ressources à disposition qu'ils et elles évaluent comme les plus appropriées. Ces constats mettent en évidence l'importance de la composante personnelle qui caractérise et différencie le travail d'accompagnement entre conseiller ère. Chacun e d'entre eux/elles dispose en effet d'une grande liberté dans les phases de conception et de mise en place de l'accompagnement à l'égard de l'ensemble des jeune inscrit es dans le dispositif.

Un conseiller en insertion revient ainsi sur la première phase d'implémentation du programme AJ dans son canton au sein d'une antenne locale d'IPT et décrit positivement le fait d'avoir bénéficié d'une importante marge de manœuvre dans la réalisation concrète (de la conception à l'actualisation permanente) de l'accompagnement proposé dans AJ:

« En fait le programme Avenir Jeunes, je l'ai vraiment façonné que à mon idée. C'est moi qui ai pu le faire comme je pensais. On est tout le temps en train de l'améliorer avec mes collègues, par l'intelligence collective, on fait souvent des réflexions. Comment on pourrait faire maintenant pour faire ça mieux ? [...] C'est très ouvert aussi à nos idées. Moi, je suis tout le temps en train de réfléchir à comment innover

les postulations. Comment rendre mes gaillards plus...? Comment les faire sortir du lot ? [...] En fait, ça c'est vraiment chouette. Et IPT ne m'empêche pas. En fait, on regarde juste, on arrive de nouveau au niveau financier... Mais moi je ne me soucie pas de ça et mes responsables regardent comment faire vivre le truc » (Tim, conseiller en insertion dans l'Arc Jurassien).

Le souci d'un accompagnement sur-mesure, au cœur du dispositif, transparaît dès la plaquette de présentation du programme (Fondation IPT, 2020) qui prévoit des déclinaisons particulières de ce dernier selon les réalités locales mais aussi selon les spécificités de chaque jeune, laissant de fait aux professionnel·le·s une grande marge d'autonomie dans sa mise en œuvre. En complément, Tim précise également que cette volonté d'individualisation de l'accompagnement dans AJ se manifeste dès les critères d'accès au programme et se caractérise par une logique d'adaptation (en termes de modalités d'appui, de rythme, etc.) à chaque étape d'un processus individualisable bien qu'orienté vers une finalité d'insertion socio-professionnelle.

« Il n'y a pas de de standard d'arrivée puis il n'y a pas de standard de sortie non plus hein. Si on veut, c'est tout individualisé. Il y a bien sûr une forme de processus qui peut exister, mais qui est totalement adaptable, vraiment, selon la personne. Vous avez par exemple des jeunes qui ont des difficultés à être en groupe, alors peut-être qu'on ne va pas aller immédiatement là-dedans [...] le process ça reste personnalisé, surtout la vitesse, disons, reste personnalisée. Peut-être, les étapes sont assez logiques, mais après, ça va dépendre de chacun » (Tim, conseiller en insertion dans l'Arc Jurassien).

Chaque accompagnement impose donc aux conseillers ères d'adapter leur méthodologie de prise en charge en fonction des caractéristiques observées, mais aussi reçues (de la part d'autres acteur rice s du « réseau » autour du ou de la jeune notamment) et perçues (selon leurs propres conceptions du métier, socialisation, etc.) de chaque jeune suivi e. Ainsi les temporalités de chaque suivi peuvent être adaptées (durée de la mesure, mise en pause, fréquence des rencontres), mais aussi leur forme (modules sélectionnés, stratégie déployée...) et leur contenu (recherche de place d'apprentissage, soutien scolaire et/ou administratif, etc.). Cela traduit l'existence d'un fort pouvoir discrétionnaire chez les professionnel·le·s, d'un « espace d'appréciation relativement libre laissé à disposition des acteurs » (Lascoumes & Le Galès, 2018, p. 36).

Coordination et concertation

A plusieurs reprises, le rôle de « pivot » ou de coordinateur·rice a été mis en avant par les conseillers et conseillères en insertion lors des entretiens effectués. Afin de rendre compte de ce que les professionnel·le·s entendent par cette fonction cardinale de médiation ou de facilitation entre les différent·e·s acteur·rice·s composant l'environnement proche du ou de la jeune, il convient de convoquer l'extrait suivant, issu

d'un entretien avec une conseillère en insertion qui revient sur les étapes initiales qu'elle met généralement en place au début de chacun de ses accompagnements. Elle parle notamment du caractère « sur-mesure » de son intervention et de la (recherche de) création de lien dans chaque accompagnement mis en place et de l'individualisation des démarches que cela suppose.

« En fait, on va construire un plan d'action qui est, j'allais dire, très adapté à la situation du jeune, donc d'accompagnement sur mesure et c'est peut-être ce qui contribue, entre guillemets, à créer ce lien. Il [le ou la jeune] n'est pas noyé dans la masse, c'est vraiment pour qu'on puisse faire du sur-mesure [...] Parfois il faut les accompagner pour des démarches médicales [...] pour certains des rendez-vous psychologiques, évaluation du QI, bilan psychologique... [...] auprès des médecins parce que ce n'est pas toujours évident pour eux. Ils ont bien compris qu'il y a des difficultés, mais ils n'arrivent pas toujours à comprendre la finalité de ces examens. Donc ça permet aussi de faire le lien avec le médecin généraliste. Voilà tout ça est toujours en discussion avec le jeune, ses parents et nous dans le sens où, dans chaque situation, il y a des jeunes qui vont être autonomes, moins autonomes, des parents qui vont être très investis, moins investis... Donc voilà c'est pour ça que je dis que c'est du sur-mesure l'accompagnement parce qu'en fonction des compétences de la famille du jeune et du réseau on est plus au moins présents dans l'accompagnement ou pas » (Christine, conseillère en insertion dans le canton du Valais).

Le fait d'adopter une posture aidante et non-jugeante vis-à-vis du passé et du « passif » des jeunes concerné·e·s (ayant parfois cumulé plusieurs échecs déjà), favorise l'inscription de l'accompagnement dans une relation de confiance entre le ou la conseillère et le ou la jeune suivi e. L'un des objectifs principaux de l'accompagnement est que ces derniers et dernières se sentent en sécurité pour exprimer leurs besoins ou limites, ce qui permet en retour aux conseillers ères d'agir rapidement pour trouver des solutions, voire exercer un rôle de médiation, notamment avec leur employeur euse. Nous retrouvons ici une dimension socio-éducative dans l'accompagnement dispensé : les conseiller·ère·s peuvent accompagner les jeunes dans leur compréhension du monde du travail et du système d'aide sociale, ils et elles peuvent rassurer leurs proches et les conseiller, mais encore soutenir les entreprises formatrices dans le rôle de référent professionnel. Le programme AJ vise ainsi à faire du conseiller ou de la conseillère un « filet de sécurité » ou une « épaule » sur laquelle les employeurs euses et les formateur trice s en entreprise peuvent se reposer. De plus, le fait que l'intervention des conseillers ères s'inscrive dans la durée et reflète une stabilité dans le temps renforce leur rôle de référence dans le dispositif.

Memento : points forts issus des entretiens avec les conseillers·ères en insertion

- ❖ En ce qui concerne le programme « AJ »: Le programme « AJ » repose sur une trame d'intervention générale mais a été concrètement mis en œuvre par les conseillers ères en insertion en charge du projet pilote dans les bureaux locaux IPT
- ❖ L'implémentation du programme « AJ » a été fortement teinté par les représentations, souhaits et projections personnelles des conseillers·ères, qui disposent d'un important pouvoir discrétionnaire et d'une marge de manœuvre
- Grâce au déploiement d'AJ, IPT a pu développer une offre pour un public-cible plus vaste qu'initialement prévu

En ce qui concerne le travail d'accompagnement des conseillers et conseillères en insertion:

- Recherche d'un « point d'accroche » auprès des jeunes par l'identification de ce qui les anime et dans le but de donner du sens aux projets développés et à l'avenir afin de les accompagner dans une mise en mouvement
- Caractère « sur-mesure » et recherche d'une création de lien dans chaque accompagnement mis en place
- Rôle central et stable de « pivot », de coordination, de médiation et de lien entre les parties impliquées dans les situations des jeunes

4.2.2 Entretiens approfondis : jeunes & entreprises formatrices

4.2.2.1 Les expériences des jeunes participant·e·s

L'âge moyen de notre échantillon, qui, pour rappel, se base sur 186 jeunes¹⁰ participant·e·s au programme AJ, est de vingt et un ans et demi. Les résultats présentés ci-dessous se basent sur vingt-deux entretiens approfondis réalisés auprès de cette population de jeunes.

30

¹⁰ Pour rappel, il s'agit des 186 jeunes pour lesquel·le·s nous avons obtenus des informations relatives à leur données sociodémographique ayant rempli le questionnaire complètement sur les 245 questionnaires ouverts.

Rupture d'un quotidien

De manière générale, les jeunes interviewé es font un retour positif sur le programme et leur participation à celui-ci. Différents aspects sont mis en avant, qui participent tous, à différents niveaux, à les « remettre en marche » ou « en confiance » d'après leurs propres mots. Malgré leur jeune âge (le plus jeune a seize ans), tous et toutes ont vécu une situation de « rupture » dans leur trajectoire biographique avant leur entrée dans le programme. Celle-ci peut être liée à une maladie ou à un trouble ayant pris des dimensions importantes dans leur vie quotidienne (angoisse, maux de ventre, insomnie, etc.), une maladie ayant atteint un ou une proche (notamment un parent) mais aussi à d'autres situations de vie ou événements les ayant fragilisé e s (séparation des parents ; situation de précarité, voire de pauvreté ; etc.). Ces situations ont souvent perduré dans le temps, ce qui a mis à mal leur équilibre intérieur et parfois atteint leur bien-être (ex. dyslexie, fragilité psychique, consommation d'alcool ou de stupéfiants), les entraînant parfois dans un cercle vicieux d'échecs à répétition. Ces situations ont, pour certain es, eu un impact sur leur estime de soi et entamé leur motivation ; pour d'autres, elles ont généré une perte de confiance vis-à-vis des dispositifs institutionnels et/ou des prestations étatiques. Une majorité de jeunes témoigne d'avoir connu, et souvent traversé, une phase d'éloignement social à un moment donné de leur vie. Celle-ci peut prendre la forme d'un décrochage, qui se manifeste par une démotivation ou une perte de sens face à l'obligation de démarches répétées (scolaires, professionnelles, voire sociales pour certain·e·s), ainsi que par le sentiment de ne plus se sentir concerné·e·s par les attentes sociales et institutionnelles à leur adresse. Parfois, ce sentiment, s'il perdure dans le temps et se confirme par des échecs répétés (abandon, rejet de candidature, etc.), peut donner lieu à des formes plus durables de rupture et pour certain·e·s, à un renfermement sur soi conduisant à l'isolement social.

L'enchaînement d'événements difficiles conduit certain·e·s jeunes à une perte de confiance généralisée. C'est ce dont témoigne l'extrait d'entretien suivant :

« Disons que pour contextualiser la chose, en 2021, j'ai perdu mon meilleur ami, j'ai perdu ma copine que j'avais depuis quatre ans. Mes parents se sont séparés. J'ai dû arrêter de travailler à cause de l'apprentissage. L'Al m'avait dit qu'ils voulaient me sortir de l'Al et j'avais reçu une lettre comme quoi j'allais être expulsé de la Suisse et ça en l'espace de quelques mois » (Steven, jeune participant au programme dans le canton du Valais).

Le renfermement qui peut s'ensuivre, comme dans le cas de Steven, se traduit par le fait de « rester chez soi », de « ne rien faire », de s'enfermer dans une situation où chaque

jour devient plus difficile que le précédent et d'instiller une dynamique d'isolement social qui s'avère difficile à interrompre.

Manque ou inadéquation des soutiens existants ou antérieurs

La population de jeunes accompagnée dans le programme AJ fait régulièrement état d'un encadrement parental inadéquat ou faible, voire de l'absence de ressources sociales. Cette situation est décrite par plusieurs participant·e·s, comme l'illustrent les propos de Carla rapportés ci-dessous. Ce que cette jeune participante met ainsi bien en évidence est l'absence d'un support suffisant de la part de parents ou d'une figure adulte appartenant à l'environnement proche en mesure de pousser et d'encourager le ou la jeune dans ses démarches, souvent faute de connaissance et/ou de « pratique » suffisante du système scolaire et de formation professionnelle suisse. Carla relève également que les difficultés qu'elle a vécues sont similaires à celles expérimentées par d'autres participant·e·s, témoignant par ailleurs de l'effet bénéfique sur soi que peut engendrer la (prise de) conscience de cette condition commune.

« Et c'est vrai qu'après l'école, si on ne s'inscrit pas nous dans une douzième année, il n'y a personne qui va vraiment nous aider, sauf si on a nos parents qui nous aident et qu'on a de la chance. Mais après, on avait tous un peu le même profil, c'est-à-dire qu'on n'avait pas nos parents qui étaient derrière nous pour nous aider ou comme ça. Du coup on avait besoin de quelqu'un pour nous aider » (Carla, jeune participante au programme dans L'Arc jurassien).

Plusieurs jeunes mentionnent également avoir fréquenté d'autres mesures avant AJ mais qui n'avaient pas entraîné de résultats aussi probants de leur point de vue. C'est ce dont témoigne Anna dans cet extrait :

« De voir que j'ai bientôt 21 ans et que tout le monde a déjà fini son apprentissage, qu'ils ont déjà tous à peu près une vie active, que moi, j'avais l'impression d'être à la traîne en fait, et je me suis dit, mais y a un truc qui joue pas, il faut que je fasse quelque chose. [...] Ils (IPT) m'ont donné une motivation sincèrement. Et puis ils m'ont donné des outils pour que je puisse travailler par rapport à mes problèmes. Mais j'ai la gestion du stress. J'ai de la peine et j'avais vu Madame X, on avait fait plusieurs cours ensemble pour qu'elle me donne des outils et tout ça pour que je puisse déstresser, être tranquille et tout ça. Et franchement, ils ont pas mal de cours qui peuvent aider et pour ça, franchement je trouve cool parce que l'ORP propose pas autant de trucs alors qu'IPT il y a plus de de trucs à ce niveau-là qui donne un coup de motivation aussi qui disent aussi que c'est pas grave. Moi ils m'ont dit que c'était pas grave que si j'avais 21 ans, que j'avais pas encore commencé d'apprentissage, que ça allait arriver, qu'il fallait peut être prendre plus de temps. (Anna, jeune participante au programme dans le canton du Valais) ».

Si le programme AJ s'articule autour d'ateliers relativement classiques (ayant par exemple pour objet d'améliorer la présentation de soi ou de stimuler la motivation), sa particularité tient notamment au fait qu'il aborde ces thématiques de manière

collective au sein des cours et crée des espaces de partage entre les jeunes. Le travail collectif permet à ces derniers et dernières d'initier une dynamique de soutien mutuel, qui se déploie dans un cadre de sécurité mis en place par le ou la coach (respect de la confidentialité, bienveillance, etc.). C'est ainsi que cet espace collectif devient un espace-temps offrant des ressources d'accompagnement et du temps pour définir une cible professionnelle, ainsi que la co-construction d'une stratégie adaptée pour atteindre cette dernière. Parallèlement, le programme AJ offre des opportunités concrètes pour « (ré-)activer » un réseau. Il s'agit là tant d'un réseau de « pairs » (d'autres jeunes du programme AJ qui se retrouvent notamment dans les cours collectifs)que d'un réseau professionnel (contacts avec les entreprises)..

Ainsi la figure du/de la conseiller-ère est globalement très appréciée et évaluée comme une aide concrète pour la mise en confiance et la (re)construction de l'estime de soi. Les démarches que les jeunes participant-e-s réalisent (envoyer une candidature, répondre à une annonce, faire un entretien, etc.) leur apparaissent comment autant d'épreuves d'autant moins insurmontables qu'ils et elles se sentent « épaulé-e-s » et « accompagné-e-s ».

En quoi le programme « AJ » est positif pour les jeunes participant·e·s

Le fait de mettre le ou la jeune « au centre », notamment dans le travail préparatoire à l'insertion professionnelle, apparaît comme le trait distinctif principal du dispositif pour la majorité des jeunes participant·e·s au programme avec qui nous avons pu réaliser des entretiens. Comme cela a pu déjà être évoqué plus haut, la spécificité du programme AJ consiste à définir un projet « sur mesure » à l'intérieur duquel les objectifs, mais aussi la stratégie pour les atteindre, sont définis à partir de l'évaluation partagée (entre le ou la jeune et le ou la professionel·le qui le ou la suit) de la situation actuelle (et passée) du/de la jeune. Plusieurs jeunes interviewé·e·s affirment ainsi qu'ils et elles ne possédaient pas de cible professionnelle à leur entrée dans le programme et qu'ils/elles ne savaient pas véritablement ce qui les animait avant de débuter AJ. Leur participation à ce dernier va alors leur permettre de mener à bien (ou finaliser) un processus de découverte de soi orienté à la (re)-définition d'une cible professionnelle que ni l'école ni la famille d'origine n'avaient soutenu (ou réussi à soutenir).

Dans l'extrait d'entretien suivant, un jeune participant met ainsi l'accent sur l'importance de ce travail de découverte et d'éclaircissement de ses propres objectifs, qui permet à des jeunes dans sa situation de développer sa propre capacité à choisir la vie de son choix (Bonvin et al., 2012, p. 2). Cette capacité (ou ce travail de « capacitation » que

permet ou favorise le programme) se développe notamment par la mise en évidence et la valorisation de la liberté réelle que chaque jeune a de pouvoir exprimer ses souhaits et attentes en matière de choix d'orientation professionnelle, et plus généralement d'équilibre entre vie professionnelle et privée. Favoriser l'expression de ce que chaque jeune a des raisons de valoriser (Sen, 1999) sert ainsi de point d'appui au travail d'accompagnement afin de permettre à chacun·e de s'engager dans un projet qui fait sens pour lui ou elle, en repérant également dans son environnement les leviers et ressources (mais aussi les potentiels obstacles ou manques) permettant de la mettre concrètement en œuvre.

« Je me dis la motivation qu'IPT m'a donnée, c'est une motivation que je n'ai jamais eue avant. Ce n'est pas pour leur envoyer des roses ou comme ça, mais c'est vraiment qu'ils m'ont dit : « t'as envie de faire ça, on ne va pas être les gens qui vont dire que c'est impossible. On va regarder si tu peux le faire et on va aussi regarder quelles armes il te faut pour le faire » [...] Il en est sorti que oui ! Il faut que je travaille, mais il n'y a pas de raison que je ne fasse pas de CFC. En gros, les murs que je me suis mis moi-même, ils ont disparu [...] Pour moi c'est révélateur. J'ai envie de faire ça. C'est ce que m'a apporté IPT. Aujourd'hui, IPT ne m'a pas apporté une place de travail ou un CFC, mais elle m'a apporté de la motivation, un but et un objectif. Ça, c'est important, je crois » (Luc, jeune participant au programme dans L'Arc jurassien).

L'entretien avec ce même participant met encore en lumière la manière avec laquelle sa conseillère en insertion a contribué à lui faire regagner de la confiance en lui-même en lui permettant d'identifier ses souhaits et objectifs avant d'établir un plan d'action afin de développer ses compétences encore manquantes et nécessaires à leur atteinte. Cette manière de procéder est alors au principe de l'établissement d'une relation de confiance entre le ou la jeune et son ou sa conseillère en insertion, et qui s'avère a posteriori non seulement comme un déclencheur mais aussi comme un nutriment décisif à la réussite du travail d'accompagnement.

Ce travail, qui est focalisé sur la recherche et la définition (partagée) d'un objectif professionnel, prend la forme d'une démarche structurée autour de quatre dimensions ou étapes. La première consiste à répondre à la question « *Qu'est-ce qui m'anime ?* », afin, dans une deuxième étape, de resituer ce « rêve » en le ré-encastrant au sein de son environnement de manière à identifier les possibilités réelles de l'atteindre au moyen d'une « carte de routes » (*road map*) en détaillant les différents chemins d'accès. Ces deux premières étapes sont évoquées dans l'extrait d'entretien suivant avec une jeune participante à AJ:

« Quand je suis allée à mon deuxième rendez-vous avec Madame Y, elle m'a expliqué que IPT jouait vraiment sur le métier de notre rêve. Je lui ai donc raconté

que mon rêve était de devenir criminologue. Elle m'a donc expliqué que pour devenir criminologue, il fallait effectuer un apprentissage en tant qu'employée de commerce avec une maturité intégrée dans un domaine tel que les maisons de justice ou la police par exemple. C'est donc grâce à Madame Y que je sais où je dois me situer » (Julia, jeune participante au programme dans l'Arc Jurassien).

La troisième étape de la démarche consiste alors à repérer, activer et construire des relations interpersonnelles à travers différentes expériences et formes d'apprentissage telles que les stages en entreprises. A cette étape, c'est tout le « réseau » du ou de la jeune qui est mobilisé, mais aussi celui du ou de la professionnel·le, dans la recherche d'un effet « piston » ou « strapontin », comme en témoigne Cosette dans l'extrait suivant :

« On a trouvé des solutions ensemble. Il m'aidait pour les lettres de motivation, à trouver des endroits où je pouvais postuler. Lui aussi, il avait quelques filons, il pouvait m'aider dans le métier que je voulais faire. Puis, à un moment donné, j'ai trouvé ma place d'apprentissage grâce à Monsieur N. qui avait un contact, qu'il connaissait très bien d'ailleurs et qui a pu me donner un coup de main » (Cosette, jeune participante au programme dans le canton de Valais).

La quatrième et dernière dimension que recouvre ce travail d'accompagnement consiste en l'élaboration d'un plan d'action à deux niveaux : un plan « A », qui serait une sorte de « voie dorée » et qui définit les étapes à suivre lorsque tous les éléments s'enchaînent comme prévus, mais aussi un plan « B », alternatif mais néanmoins construit en amont et investi de sens, qui permet une réorientation immédiate en cas d'insuccès du plan initial « A » ou de réorientation subie. Cette stratégie est décrite par Steven dans l'extrait ci-dessous :

« Et du coup, je me focalise là-dessus (apprentissage en horlogerie) parce que c'est quand même le métier que jusqu'à présent, j'ai préféré. Mais on s'est quand même posés la question s'il y a d'autres métiers que je vais quand même pouvoir faire. Parce que l'horlogerie, c'est pas sûr que j'y aille, du fait que j'ai pas le diplôme du cycle, c'est pas sûr que j'y aille. Alors du coup, on s'est dit « Bon en vrai, c'est vrai qu'il faudrait avoir un autre plan ». Alors du coup, je savais que la couture, j'aime beaucoup. [...] Ou alors médiamaticien » (Steven, jeune participant au programme dans le canton du Valais).

Prise en charge globale

Plusieurs témoignages recueillis auprès des jeunes participant·e·nous ont enfin permis de mesurer combien l'accompagnement mis en place par les professionnel·le·s actifs et actives au sein du programme AJ s'étendait au-delà des besoins uniquement liés aux projets professionnels ou de formation. Luc parle ainsi d'un « travail humain » et d'un accompagnement « global » qui lui permet d'aborder et de régler des problèmes de sa vie de tous les jours, mais qui déterminent ses capacités et possibilités à pouvoir se projeter et s'investir concrètement dans un projet professionnel ou de formation :

« Ma conseillère, elle fait un travail humain. Elle demande comment on va en dehors de ce projet professionnel, dans la vie de tous les jours, s'il y a des problèmes. Et si elle en a les moyens, elle va aussi essayer de régler ces problèmes. Je pense qu'ils sont conscients que si ça ne va pas dans la vie, ça ne va pas forcément aller professionnellement. [...]. IPT c'est global, pas seulement le projet professionnel, mais ils sont vraiment là pour la personne. Le soutien est vraiment ciblé par rapport aux besoins de la personne » (Luc, jeune participant au programme dans L'Arc jurassien).

L'attention portée par les conseillers ères aux aspects de la vie des jeunes non strictement liés aux aspects professionnels ou de formation suppose d'obtenir des informations supplémentaires et d'accéder à certains aspects de la vie privée¹¹ du ou de la jeune accompagné e afin de personnaliser la stratégie d'accompagnement en fonction des problématiques spécifiques décelées. Les conditions de possibilité de cette individualisation du support apporté sont notamment bien décrites par Astier et Medini (2019) et porteuses de risques importants d'intrusion et d'atteinte à la vie personnelle et privée des jeunes accompagné es dont les professionnel·le·s sont bien conscient·e·s. Cette approche holistique du travail socio-éducatif mis en place par les professionnel·le·s est globalement appréciée par les jeunes accompagné·e·s que nous avons interviewé·e·s, d'autant plus qu'ils et elles sont souvent conscient·e·s de leur manque d'expérience et de connaissance du fonctionnement du marché du travail au vu de leur jeune âge. L'ensemble d'entre eux/elles a ainsi relevé que l'accompagnement offert dans le cadre du programme leur a permis de pallier l'absence de ressources familiales ou que celui-ci allait au-delà de qu'ils et elles avaient pu expérimenter auparavant au sein de précédentes mesures d'insertion. La personnalisation de la mesure, et en particulier le type d'accompagnement proposé à chaque jeune, apparaît encore fortement reposer sur la personnalité du ou de la conseiller ère, et la manière avec laquelle ce dernier ou cette dernière se représente son rôle et sa fonction, ce qui induit une nécessaire variation dans, et entre, les suivis individuels tout au long du parcours de chaque jeune.

L'existence de **ce suivi de la part du conseiller ou de la conseillère durant l'apprentissage en entreprise est décrit comme un cadre rassurant** par les jeunes interviewé·e·s. Le fait de savoir pouvoir parler avec son conseiller ou sa conseillère « en cas de problème » donne au ou à la jeune la sensation de garder une sorte de contrôle sur sa situation, mais aussi l'assurance d'éviter, ou du moins de réduire le risque de « débordement » des problèmes personnels (ou scolaires) sur le volet professionnel de sa

¹¹ Point d'importance selon Astier & Medini dans leur ouvrage « Sociologie de l'intervention sociale » (2019, p. 47).

vie. La (meilleure) gestion de ces deux sphères (vie personnelle, vie professionnelle) est au cœur de l'accompagnement que le programme IPT fournit, permettant ainsi aux jeunes d'acquérir une plus grande maturité à travers un accompagnement personnalisé.

Memento: points forts issus des entretiens approfondis avec les jeunes participant·e·s

- ❖ Ils et elles font toutes et tous état d'importantes difficultés liées à une situation biopsychosociale fragile donnant lieu à un point de rupture, une cassure délimitant un avant et un après à partir duquel ils et elles ont « baissé les bras ». L'enchaînement d'événements difficiles conduit certain·e·s jeunes à une perte de confiance généralisée ou à un important insolemment social
- La population de jeunes accompagnée dans le programme AJ fait régulièrement état d'un encadrement parental inadéquat ou faible, voire de l'absence de ressources sociales
- Ils et elles sont nombreux-ses à avoir fréquenté précédemment d'autres mesures d'insertion socio-professionnelle qui n'ont pas été porteuses de solutions pérennes
- ❖ L'accompagnement individualisé et l'identification d'une cible professionnelle fait sens à leurs yeux est très important pour les jeunes interviewé·e·s
- ❖ Le travail collectif (ateliers en groupe) permet à ces derniers et dernières d'initier une dynamique de soutien mutuel, qui se déploie dans un cadre de sécurité mis en place par le ou la conseiller·ère
- Le suivi assuré par son conseiller ou sa conseillère durant l'apprentissage est vécu comme sécurisant
- La réussite de leur participation au programme et de leur formation tient avant tout aux yeux des jeunes à la qualité de la prise en charge et de la relation créée avec le ou la conseiller·ère
- ❖ Le soutien des conseillers·ères dans les démarches professionnelles mais aussi (et surtout) personnelles est jugé fondamental par les jeunes participant·e·s

4.2.2.2 Les expériences des entreprises formatrices

Dans le cadre de cette étude, dix-huit entretiens approfondis ont été réalisés avec les représentant·e·s d'autant d'entreprises formatrices. Sur la base de ce corpus, nous

avons identifié les principaux éléments d'analyse liés à l'évaluation de l'accompagnement des stagiaires et apprenti-e-s d'IPT en entreprise, ainsi qu'à la collaboration avec les conseiller-e-s en insertion.

Rapport (générationnel) au travail et particularités des jeunes issu·e·s du programme AJ selon les responsables des entreprises formatrices interrogé·e·s

La plupart des responsables d'entreprises formatrices interviewées, qu'ils et elles appartiennent au secteur des ressources humaines ou à d'autres secteurs plus spécialisés en lien avec la formation des jeunes suivi·e·s, s'accordent sur le **fait que la situation des jeunes au sein de la société semble s'être complexifiée ces derni**ères années, notamment au moment de la transition entre la fin de l'école et le début de la vie professionnelle¹². C'est notamment ce dont témoigne l'extrait d'entretien suivant :

« Après, on est bien conscients, c'est des jeunes adultes, ils ont aussi ... Enfin surtout maintenant, il y a plein plein de contraintes, il y a plein de difficultés et nous je trouve que c'est chouette qu'on puisse leur donner aussi un futur, une possibilité future et c'est vraiment notre objectif » (Entreprise, Arc-Jurassien).

Une dimension qui signerait une certaine évolution et un effet générationnel serait liée à la perception de la relation hiérarchique « employeur·euse – apprenti·e ». A l'image de cette responsable du suivi d'apprenti·e·s dans une entreprise valaisanne, plusieurs responsables d'entreprises interviewé·e·s font état d'une situation dans laquelle les plus jeunes arrivé·e·s n'accorderaient pas automatiquement ni d'emblée toute l'autorité que leur supérieur hiérarchique s'attendrait à pouvoir exercer sans précision ni justifications supplémentaires.

« Maintenant, je trouve que c'est vrai qu'avec les jeunes d'aujourd'hui, c'est difficile de travailler avec, parce que beaucoup ont du répondant alors que nous, on n'a pas connu ça. On ne disait rien, le patron, c'est le patron et puis voilà, il y a un certain respect et c'est vrai que les jeunes de maintenant ils ont peut-être moins de respect, ils osent un peu plus parce qu'ils disent, de toute façon, j'ai des droits et puis voilà, ils testent un peu plus » (entreprise, Valais).

De nombreux et nombreuses représentant·e·s d'entreprises s'accordent en outre sur le fait que le suivi d'apprenti·e·s est un investissement qui demande du temps et des ressources. Qu'il s'agisse par exemple de la gestion administrative, des tâches en lien avec le suivi scolaire ou encore d'éventuelles « remises à l'ordre » relatives à des

_

¹² Galland (2017) fait en effet état de ce constat lorsqu'il relève que « le paysage est plus complexe aujourd'hui parce que les étapes qui scandent l'entrée dans la vie adulte ont été retardées et en partie dissociées les unes des autres, mais aussi parce que la fin de l'enfance apparaît plus tôt et s'ouvre sur une période de la vie, l'adolescence, ou la préadolescence qui s'en distingue de plus en plus nettement » (p. 131).

comportements jugés inadéquats, l'ensemble de ces dimensions que recouvre le suivi des jeunes rend leur encadrement relativement « lourd »¹³.

« Oui, alors principalement c'est moi qui fais. Il y a des problèmes, des discussions, mais voilà, on s'attarde pas non plus trop s'il y a des gros problèmes. C'est ce que je dis aux conseillers, soit IPT ou toutes les autres sociétés, c'est bien que vous soyez là. Moi j'ai 46 personnes, j'en ai assez à m'occuper pour les petits problèmes. Moi je dis quand un jeune ou un stagiaire il vient trois fois en retard une semaine. Voilà, moi je n'ai pas besoin quoi et j'aime mieux casser le contrat que de discuter, d'essayer... Moi, j'ai assez de problèmes avec mes collaborateurs à moi » (Entreprise, Arc-Jurassien).

Si ce constat vaut de manière générale et concerne l'encadrement et le suivi de l'ensemble des stagiaires et jeunes apprenti·e·s, les difficultés propres aux jeunes inscrits dans le programme AJ impose souvent un surplus d'investissement de la part des référent·e·s en entreprise.

« Donc c'est compliqué là, c'est vrai qu'il y a ... ça demande beaucoup d'énergie pour être formatrice pour son suivi. On s'est quand même posé la question, savoir si on avait vraiment le temps, parce que ça demande des heures et des heures beaucoup plus qu'un apprenti... même un apprenti qui a des difficultés » (Entreprise, Arc-Jurassien).

Malgré ce constat, de nombreuses entreprises collaborent dans le cadre du programme AJ (et pas seulement), et continuent de collaborer en accueillant et formant des stagiaires et des apprenti·e·s, y compris issu·e·s d'AJ comme le détaillons dans le chapitre suivant.

Des garanties intéressantes pour les entreprises formatrices

Si l'accueil et l'accompagnement quotidien de jeunes en provenance du programme AJ requiert une charge supplémentaire au niveau du suivi, de nombreuses entreprises mettent en avant l'aspect « gagnant-gagnant » de ces collaborations. D'un côté, le fait d'offrir des places de stage ou de formation en apprentissage peut s'apparenter à une recherche de main d'œuvre travaillant quasi-gratuitement, la faiblesse des rémunérations prévues étant censée refléter la productivité limitée et compenser l'importance du suivi et de l'encadrement nécessaires à leur (bonne) formation. Il a également été montré, sur un plan financier, que le coût des apprenti·e·s en Suisse était, au final des trois ou quatre années que dure leur apprentissage, en réalité un bénéfice pour les entreprises formatrices (Mühlemann & Wolter, 2007). Il apparaît ainsi fréquent que la justification de l'embauche d'apprenti·e·s par les responsables d'entreprises fasse

¹³ Si bien qu'en période de crise (COVID-19), de nombreuses entreprises nous ont confié avoir refusé des apprenti·e·s et stagiaires afin de se « concentrer » sur le personnel « ordinaire ».

appel au registre de l'engagement social de ces derniers et dernières, présenté comme la contrepartie attendue (et implicite) de pouvoir disposer légalement d'une main d'œuvre à bon marché. Ce responsable d'une entreprise jurassienne en fournit une illustration dans l'extrait suivant :

« Alors c'est clair, nous, directement, on profite. C'est toujours deux mains comme on dit. Mais c'est bien et c'est un petit peut-être mon côté social. Et j'ai remarqué qu'avec le temps, on a ... ici j'ai trois collaborateurs que j'ai engagé qui sont venus par des sociétés comme ça quoi (type IPT), et qui sont là, certains ils sont là depuis 10 ans... Moi, j'essaie de jouer le jeu parce que c'est une situation « Win Win ». Donc moi je suis quelqu'un ... je trouve que ce n'est pas normal qu'on laisse quelqu'un sans travail. Quel que soit son niveau de formation ou ses capacités, une personne devrait être ... doit avoir un but dans sa journée et d'avoir une journée qui est structurée » (Entreprise, Arc-Jurassien).

D'un autre côté, et plus spécifiquement lié au programme AJ, les représentant-e-s d'entreprises interrogé-e-s soulignent l'intérêt des profils (et des candidatures) de jeunes dont des problématiques antérieures ont pu être résolues en amont grâce au travail d'accompagnement d'IPT et de ses conseillers-ères. Le fait que la situation de ces jeunes soit considérée **comme « stabilisée »** par les représentant-e-s d'entreprises, et cela, comparativement aux autres jeunes habituellement embauché-e-s, apparaît comme un critère décisif de recrutement de ce type de public, renforcé par la présence rassurante d'un conseiller ou d'une conseillère. C'est ainsi que les responsables interrogé-e-s n'hésitent pas à caractériser les jeunes AJ comme matures (que ce soit en lien avec leur expérience de vie jusqu'ici ou à leur (ré)orientation tardive), motivé-e-s, mais encore plus sûr-e-s de leur cible professionnelle que les apprenti-e-s recruté-e-s hors du programme AJ. L'importance de cette maturité supplémentaire et d'une expérience professionnelle préalable présentes habituellement chez les jeunes participant-e-s du programme AJ est bien soulignée par cette responsable RH:

« Ce qui nous avait ... ce qui m'avait retenu chez elle, c'est que déjà elle avait quand même, je crois, qu'elle a 20 ans, sauf erreur et qu'elle avait fait un stage de huit mois dans une structure similaire, donc elle connaissait la population des personnes handicapées. Là, je crois c'était sur la filière polyhandicap, donc elle savait ce que c'était. Donc c'est vraiment ce qui m'a retenu, ce que j'ai retenu ou ce qui m'a poussée » (Entreprise, Arc-Jurassien).

L'un des points forts du dispositif mis en avant par les entreprises formatrices réside également dans le travail en amont de l'embauche réalisé avec les conseillers et conseillères au niveau des postulations pour des places de stage ou d'apprentissage. Pour la majorité des représentant es d'entreprises interviewé es, les jeunes arrivent aux portes de l'entreprise avec des projets et des plans de formation solidement établis grâce à l'accompagnement proposé par IPT. Les jeunes AJ semblent

également avoir acquis une connaissance préalable des options possibles en termes de domaines d'activités futures (volet prospectif de moyen-long terme), mais aussi d'instituts de formation et d'enjeux propres à l'acquisition des compétences métier (volet de plus court terme). Cette préparation préalable est fortement valorisée par les représentant · e · s d'entreprises interrogé · e · s, qui y voit par ailleurs clairement un levier d'activation du ou de la jeune.

« Alors moi, je trouve intéressant dans le sens où ils préparent vraiment les jeunes à faire un dossier de postulation. Ils préparent les jeunes aux entretiens et là, typiquement, l'entretien que j'ai eu avec notre apprentie il était vraiment bien, c'était une personne, on voyait ... c'était aussi d'ailleurs, je pense que ça a été aussi un des critères d'engagement, c'est qu'elle était bien préparée, elle est arrivée bien préparée, elle est arrivée avec des questions donc on voit que derrière il y a une préparation, ce qui n'est pas toujours le cas ». (Entreprise, Valais)

Notons également que la perception des candidatures et des profils de jeunes venant d'autres horizons ou d'autres mesures d'insertion peut être moins bonne, comme cela transparaît de l'entretien réalisé avec ce responsable d'entreprise :

« Justement pour nous c'est génial parce que nous, du coup, ben on amène des gens qui ont quand même déjà une certaine expérience malgré tout. Après je prends aussi des stagiaires de l'école, du SEMO. Donc ça, c'est encore différent, mais quand IPT vient avec nous, on a quand même des gens qui connaissent le métier, qui connaissent la vente. Enfin, il y a un certain vécu derrière et pour nous, c'est quand même plus simple entre guillemets de travailler avec des gens qui savent quand même ce que c'est le métier, le travail, les heures à faire et autre ». (Entreprise, Valais)

Casser les stéréotypes, réduire le risque de discrimination à l'embauche

Un risque de discrimination à l'embauche vis-à-vis de cette population fragilisée existe. Interrogée sur ce point, une responsable des suivis des stagiaires et apprenti-e-s d'une entreprise jurassienne confie ainsi qu'elle préfère ne pas être au courant de la participation du ou de la jeune au programme AJ afin d'éviter de tomber dans un jugement stéréotypé négatif à cause de la connotation a priori négative attachée à ce type de public.

« Ouais mais je me posais la question, est-ce que si j'avais vu dans le dossier de notre apprentie qu'elle était suivie par la Fondation IPT, est-ce que je n'aurais pas eu un petit peu des signaux d'attention, en me disant c'est une personne qui a des difficultés, est-ce que vraiment on va l'engager ? Moi je trouve que c'est plutôt bien en tant qu'employeur ou futur employeur qu'on n'ait pas cette information. Parce qu'autrement, ça met un poids supplémentaire peut-être sur le dossier » (Entreprise, Arc-Jurassien).

Le programme AJ permet en ce sens à des jeunes dont les propriétés sociales les excluraient des processus de recrutement habituel en entreprise de voir leur candidature garantie par un tiers et profiter d'un effet de « piston » leur permettant de sortir de la « file d'attente ». Face aux stéréotypes et aux idées reçues qui sont à l'œuvre, le programme AJ offre aux jeunes participant·e·s des opportunités réelles et semble contribuer à modifier certaines représentations du côté des employeurs/recruteurs (bien que des études plus fouillées seraient nécessaires pour pouvoir l'affirmer). En ce sens, les conseillers·ères semblent jouer un rôle-clé, notamment au travers du lien de confiance tissé avec les entreprises formatrices au fur et à mesure des collaborations. Ce sont en effet notamment ces liens qui facilitent l'ouverture des portes de la part des entreprises et la décision de donner une chance à cette frange de la population. C'est ce que montrent notamment les deux extraits ci-dessous :

« Ils ont pris contact avec nous, enfin oui, c'est comme notre apprenti, elle est chez nous maintenant, c'est le fruit d'une collaboration antérieure avec le programme « AJ ». Il nous a connu (suite l'accueil d'une autre apprentie en provenance d'AJ) et puis il nous a proposé effectivement... il nous a demandé si c'était possible d'accueillir ce jeune pour un stage de deux semaines ou plus, mais nous on pouvait proposer que deux semaines » (Entreprise, Arc-Jurassien).

« J'ai confiance en IPT. [...] Je suis quasiment sûre de la personne qui vient chez nous parce qu'elle fait quand même attention à qui c'est qu'elle nous envoie. Après, j'avoue, je prends moins de personnes en stage, des gens qui viennent faire des offres spontanées. [...] IPT, ça c'est intéressant parce qu'on a un mois de stage, du coup la personne on a vraiment le temps de la découvrir » (Entreprise, Valais)

Si l'importance du lien de confiance interpersonnel entre l'interlocuteur ou l'interlocutrice dans l'entreprise formatrice et le conseiller ou la conseillère apparaît décisive, les modalités de la mise à disposition et du suivi proposé par le programme permettent également à l'entreprise de répondre à ses attentes. C'est ce qu'évoque le responsable d'entreprise dans l'extrait ci-dessus en mentionnant la durée de mise à disposition pendant le stage qui permet un temps d'observation jugé suffisant.

Dans ce contexte, il n'est donc pas surprenant que l'un des éléments centraux du succès du dispositif AJ selon les représentant·e·s d'entreprises interrogé·e·s tienne à la qualité de la collaboration avec les conseillers·ères IPT. La qualité de la relation, la proximité, la souplesse, la confiance et la transparence de la collaboration sont autant de dimensions fondamentales qui permettent aux entreprises de se sentir soutenues et accompagnées dans le suivi des jeunes.

« Avec IPT, la conseillère locale, Madame Y, est très très sympathique, très efficace, très réactive, très simple. Il n'y a pas de... tout est très simple chez eux ». (Entreprise, Valais)

Certain·e·s responsables interviewé·e·s ont ainsi défini le cadre de confiance au sein duquel se développent les collaborations avec IPT comme un « filet de sécurité » et considèrent la présence d'un ou d'une conseillère comme un « appui » en cas de problèmes, allégeant significativement le suivi de l'entreprise qui aurait été nécessaire pour garantir la poursuite de la collaboration et la réussite de la formation et lui permettant de se concentrer uniquement sur les aspects « métier ».

Ce qui ressort donc finalement très fortement comme les points positifs saillants du dispositif pour les entreprises interrogées tient d'une part aux caractéristiques des profils des jeunes inséré·e·s grâce au programme AJ (mieux préparé·e·s, plus « mâtures » et sûr·e·s de leurs choix), d'autre part, à la qualité des collaborations entretenues avec les conseillers·ères.

4.2.3 Entretiens de suivi : point de situation 6 à 12 mois après la sortie d'AJ

Les entretiens de suivi ont été réalisés pour les deux vagues. Au total, dix-neuf entretiens de suivi (Jeunes : N=7 / Entreprises : N=12) ont été réalisés par téléphone et ont permis notamment d'approfondir certains éléments alimentant la satisfaction de participer au programme AJ, ainsi que les problématiques identifiées au préalable. Nous relevons tout d'abord que la majorité des sept jeunes interviewé·e·s a commencé un apprentissage. Tous et toutes affirment par ailleurs ne plus avoir un contact régulier avec leur conseillers ères. Alors que les rencontres avec leur conseiller ère ont été maintenues au cours de la première année d'apprentissage, elles se sont ensuite espacées dans le temps puis ont pris fin. Ce constat rejoint celui déjà dressé dans le cadre d'une étude du programme FORJAD (Bonvin et al., 2013) et illustre la marge de manœuvre dont disposent certains professionnel·le·s de l'accompagnement. Une dimension de cette dernière se manifeste en effet dans la capacité à adapter la fréquence des rencontres avec les jeunes au gré des besoins de ces derniers et dernières (mais aussi des entreprises formatrices) et des étapes du parcours (en règle générale, le suivi est intensif au début puis les rencontres s'espacent et deviennent « à la carte » au fur-et-à-mesure que le ou la jeune fait la démonstration de son autonomie). Plusieurs jeunes affirment ainsi avoir convenu de se laisser la possibilité de reprendre contact avec leur

conseiller·ère en cas de besoin. Quant aux jeunes que nous n'avons pas réussis à joindre pour un entretien malgré différentes tentatives, ils et elles ont généralement quitté le programme « AJ ». Les conseillers et conseillère questionné·e·s nous ont en effet confirmé qu'il s'agissait de jeunes ayant mis fin au suivi sans donner de nouvelles (déménagement, changement de coordonnées de contact). Nous ne disposons pas d'informations supplémentaires les concernant.

Avec le recul, l'ensemble des jeunes interrogé·e·s soulignent combien la collaboration avec les conseillers·ères IPT et les stages effectués leur ont permis de définir (par confirmation ou réorientation) leur cible professionnelle, ce qu'ils et elles jugent comme très positif. Au cours de ces entretiens de suivi, les jeunes se sont également prêté·e·s à l'exercice de porter un regard rétrospectif sur l'ensemble de leurs parcours. Ils et elles identifient ainsi avec le recul des « facteurs » ayant rendu leur parcours (plus) difficile et moins linéaire et ces derniers apparaissent très souvent liés à des événements ou épisodes de vie imprévus et imprévisibles tels que le décès ou la maladie d'un parent, une rupture relationnelle, qui se conjuguent parfois avec des difficultés sociales et économiques plus ou moins importantes et plus ou moins déjà présentes avant la survenue de ces « accidents de parcours » ou points de bascule identifiés comme tels ex post.

Ces événements ont été à l'origine d'une fragilisation (ou d'un renforcement ultérieur de celle-ci) de leur situation, qui les a désavantagé·e·s dans leur parcours d'entrée (ou de retour) sur le marché de l'emploi, par exemple, lors de la recherche d'une place d'apprentissage, en alimentant ou multipliant les signaux perçus comme négatifs par d'éventuel·le·s recruteurs·euses notamment. Pour certain·e·s jeunes, les difficultés d'orientation rencontrées en termes de cible professionnelle sont évoquées comme associées à une période d'indétermination et de pression difficile à gérer sur le plan psychologique, avec un impact sur leur stabilité émotionnelle et psychique et plus globalement sur leur santé.

Du côté des entreprises, ces dernières dressent globalement un bilan positif de cette collaboration et des expériences associées. La prise de contact, la fixation et la régulation des rencontres, mais aussi le soin porté à la (bonne) collaboration entre les diverses parties prenantes (et à leur entretien) sont grandement facilitées par le travail d'intermédiation pris en charge par les conseillers et conseillères. Les responsables d'entreprises interviewé·e·s mettent également en avant la maturité des candidat·e·s AJ, qui sont généralement un peu plus âgé·e s que les autres apprenti·e·s et qui, en raison

de leurs trajectoires de vie souvent heurtées, ont dû faire face à différentes épreuves imposées qui les font gagner en maturité plus rapidement que les autres, et qui les prédisposent de ce fait à plus vite et mieux s'adapter (et se plier) aux contraintes productives.

Plusieurs entreprises mentionnent toutefois avoir dû gérer des situations délicates en lien avec le public des jeunes issu·e·s du programme AJ. Les difficultés rapportées sont avant tout liées à des problèmes considérés comme comportementaux (retards fréquents, comportements inadéquats, dégradations matérielles voire vols), et qui ont dû être sanctionnés. Malgré ces « désagréments » et expériences particulières, qui ne sont par ailleurs absolument pas propres aux jeunes participantes du programme AJ, les responsables d'entreprises interrogé e s relèvent la qualité de la collaboration avec l'ensemble des interlocuteurs rices au sein du programme. De manière générale, les discours des représentant es d'entreprises avec qui nous avons pu nous entretenir soulignaient des difficultés avec certain·e·s jeunes moins en lien avec leurs caractéristiques qui les inscrivaient dans un programme d'insertion tel que celui d'AJ qu'en évoquant un effet générationnel et un « décalage » plus global entre anciennes et nouvelles générations dans leur relation au travail en particulier (la place que ce dernier occupe ou doit occuper dans sa vie et son articulation avec sa vie privée), mais aussi en matière d'ambitions et de projections dans l'avenir. Parce qu'elles estiment enfin n'avoir ni les moyens ni le temps (ni sans doute l'ensemble des compétences spécifiques) pour accompagner les jeunes dans leurs premières expériences et socialisation en entreprise, les responsables interrogé·e·s sont unanimes quant à la nécessité de voir perdurer le programme dans la mesure où il répond à un réel besoin de soutien des jeunes et d'intermédiation entre l'ensemble des parties prenantes. Pour ces raisons, ils et elles recommandent un effort supplémentaire dans la promotion du programme compte tenu de son impact positif.

Du côté des jeunes participant·e·s au programme et des conseillers et conseillères interviewé·e·s, le bilan tiré sur AJ à distance d'environ une année de la date du premier entretien est globalement positif et cette appréciation générale doit être soulignée. Les points forts du programme pour les jeunes sont avant tout la qualité du lien tissé avec son conseiller et sa conseillère, la très grande disponibilité de ces derniers et dernières, le travail (d'accompagnement) sur la connaissance et l'estime de soi, mais aussi le caractère proprement sur mesure et individualisé de l'accompagnement proposé. Le support apporté au niveau de démarches plus opérationnelles telles que le

soutien scolaire ou l'aide à la création de dossiers de candidature sont aussi mises en avant par les jeunes interrogé·e·s. De même que la mise à disposition du carnet d'adresses des conseillers et conseillères et leurs connaissances du marché du travail local.

Du côté des conseillers·ères, les notions de proactivité, de régularité, de proximité, de flexibilité sont unanimement mises en avant lorsqu'ils et elles font le bilan du programme. Ils et elles font mention d'une « grosse, voire d'une énorme décharge » dans la prise en considération des besoins globaux (tant socioéducatif que ceux liés au savoir-être ou encore les besoins d'appui scolaire).

Memento: Points forts issus des entretiens de suivi

- ❖ Du côté des jeunes participant·e·s au programme et des conseillers et conseillères interviewé·e·s, le bilan du programme AJ réalisé environ une année après la date du premier entretien est globalement positif et cette appréciation générale doit être soulignée
- Très faible taux de participation de la part des entreprises
 - Laisse à penser qu'elles n'ont pas les moyens de s'investir dans le suivi des apprenti·e·s
 - Systématiser la méthodologie de diffusion auprès des entreprises
- Il est difficile de joindre et de conserver un contact avec les jeunes ayant quitté le programme
 - Cela met en lumière que la fraction la plus vulnérable des jeunes risque tout de même de « passer entre les mailles du filets » dans certains cas de figure (qu'il serait intéressant de pouvoir étudier)
- ❖ Important manque de visibilité du programme « AJ » (que ce soit au travers des médias ou par le biais d'autres partenaires)
- ❖ Le formulaire en ligne, plus largement diffusé et systématiquement complété, pourrait s'avérer être un outil de monitoring et de suivi efficace

5 Conclusions & pistes d'approfondissement possibles

Les résultats de l'étude d'évaluation du programme AJ que nous venons de présenter s'appuie, en accord avec le mandant, sur les points de vue et représentations de ses principales parties-prenantes : jeunes inscrit·e·s dans le programme, conseillers et conseillères et responsables ou référent·e·s au sein des entreprises formatrices partenaires.

Notre étude n'a pu en revanche intégrer et explorer le point de vue de jeunes adultes ayant été exclu·e·s du programme ou qui ont été réorienté·e·s vers d'autres mesures. La prise en compte de ce groupe disparate au sein de la population d'enquête aurait pu livrer quelques indications ultérieures précieuses relatives aux critères de sélectivité du programme (en amont mais aussi au cours de celui-ci). D'autre part, il existe par ailleurs un certain nombre de jeunes « en difficultés » qui n'ont pas eu accès ou recouru à la mesure pour diverses raisons : par « non-connaissance », par « non-demande », par « non-réception », par « non-proposition », ou encore par « non-orientation » (Warin, 2010). Les raisons de cette (auto-)exclusion n'ont pas été au cœur de cette étude et nous ne pouvons que soutenir en ce sens les opérations de communication autour du programme en suggérant d'adapter les messages en fonction des différents publicscibles. Enfin, les entretiens avec les conseillers·ères, ont mis en lumière l'existence de différences entre cantons en matière de connaissance du dispositif par les acteurs et actrices de terrain, mais aussi de mise en pratique concrète du programme au niveau local (voies et critères d'accès, financements, outils et ressources à disposition, collaboration interinstitutionnelle avec des organes étatiques, orientation et/ou concurrence avec d'autres types de mesures ou programmes d'insertion, spécificités des tissus socio-économiques et des marchés de l'emploi locaux , etc.). Une démarche comparative plus systématique entre les différents cantons où est implanté le programme aurait également permis d'étoffer l'étendue des résultats obtenus et de contribuer à mutualiser davantage le potentiel d'amélioration de cette offre dans les différents cantons.

Synthèse : Points forts du programme AJ & recommandations

- Lorsque les jeunes entrent en contact avec les entreprises partenaires du programme, leurs projets professionnels et de formation ont été affinés en amont et apparaissent tant consistants que réalisables.
- Les conventions de stage ainsi que le cadre posé lors des premières étapes de l'accompagnement structurent la collaboration et permettent de l'engager sur des bases solides et connues de toutes les parties prenantes.
- ❖ Le temps que chaque conseiller·ère consacre effectivement à chaque jeune suivi-e est décisif dans la mesure où les référent·e·s en entreprise se sentent vite limité·e·s par des contraintes opérationnelles et pratiques.
- Les jeunes participant·e·s témoignent d'un sentiment de sécurité du fait qu'ils et elles savent que les conseillers·ères sont toujours présent·e·s en cas de besoin (en miroir, le départ d'un conseiller ou d'une conseillère peut être le déclencheur d'une série de difficultés notamment pour le ou la jeune suivi·e qu'il convient d'anticiper du mieux possible et met en évidence l'importance de la continuité dans la relation d'accompagnement et de soutien).
- Plus qu'une aide à l'insertion professionnelle, l'activité des conseillers ères prend la dimension d'un accompagnement socioéducatif axé sur le soutien global du ou de la jeune dans ses phases de transition lors de son passage à l'âge adulte.
- Compte tenu de la diversité des lieux de déploiement du dispositif et des modalités concrètes avec lesquelles ce dernier est mis en œuvre par les conseillers et conseillères, une recension plus systématique des modules élaborés, mais aussi des techniques et outils d'accompagnement mobilisés ainsi que des stratégies pour mettre en place et faire perdurer des collaborations avec les différentes parties-prenantes (jeunes, partenaires de terrain, entreprises...) permettrait de favoriser la mutualisation au sein des équipes d'IPT et d'améliorer les résultats des suivis individuels (tout en contribuant à la satisfaction au travail des conseillers et conseillères d'IPT).
- ❖ La collaboration est positivement évaluée car elle perçue sur un mode « gagnant-gagnant » : l'entreprise fournit de son côté un terrain d'expérimentation et une « période d'essai » suffisamment longue pour tester le ou la jeune dans un univers productif (et ses contraintes propres) ainsi que le caractère réaliste de son projet; en retour, l'entreprise reçoit de la main d'œuvre mise à disposition dans le cadre de

- stages gratuits puis bénéficiant d'un accompagnement individualisé tout au long de la durée de l'apprentissage.
- Les stages de longue durée (de 2 semaines à 3 mois, et renouvelables) sont très appréciés en tant que période d'évaluation (et de préapprentissage) avant de prolonger la collaboration dans le cadre plus exigeant d'un apprentissage.
- Les résultats positifs du dispositif gagneraient à être davantage connus et une stratégie de communication ciblée (services de l'orientation scolaire et professionnelle, Offices régionaux de placement, Services sociaux, travailleurs et travailleuses sociales, écoles et éco-systèmes scolaires, etc.) (destinée à améliorer la visibilité du programme AJ (notamment en s'appuyant sur des exemples de parcours « réussis ») devrait notamment favoriser la participation des entreprises et renforcer les collaborations déjà existantes.

Connaître et documenter le devenir des jeunes participant·e·s au programme AJ une fois l'accompagnement achevé pourrait non seulement contribuer à améliorer certains aspects du dispositif (notamment en termes de préparation à l'entrée en emploi une fois la certification obtenue) mais offrirait des exemples concrets de « parcours de réussites » qui pourraient être valorisés dans le cadre d'opérations de communication autour du programme.

Bibliographie

- Astier, I., & Medini, A. (2019). Sociologie de l'intervention sociale (2ème édition). Armand Colin.
- Bonvin, J.-M., Dif-Pradalier, M., & Rosenstein, E. (2012). L'activation des « jeunes adultes en difficulté ». Le cas du programme FORJAD dans le canton de Vaud. *Chroniques du travail. Les Jeunes et le Travail*, 2.
- Bonvin, J.-M., Dif-Pradalier, M., & Rosenstein, E. (2013). Politiques d'activation des jeunes et modalités d'accompagnement. Le cas du programme FORJAD en Suisse. *Lien social et Politiques*, 70, 13-27. https://doi.org/10.7202/1021153ar
- Fondation IPT. (2020). « Avenir Jeunes » Descriptif du programme.
- Galland, O. (2017). Chapitre 6. De l'enfance à l'âge adulte. In *Sociologie de la jeunesse* (p. 131-178). Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.galla.2017.01.0131
- Hangartner, D., Kopp, D., & Siegenthaler, M. (2021). Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. *Nature*, *589*(7843), Article 7843. https://doi.org/10.1038/s41586-020-03136-0
- Kaufmann, J.-C. (2016). L'entretien compréhensif (4ème édition). Armand Colin.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2018). Sociologie de l'action publique. Armand Colin.
- Mugglin, L., Efionayi, D., Ruedin, D., & D'Amato, G. (2022). Racisme structurel en Suisse: Un état des lieux de la recherche et de ses résultats (SFM Studies #81f). https://www.unine.ch/files/live/sites/sfm/files/listes_publicationsSFM/Etudes%20du%2 0SFM/SFM%20-%20Studies%2081f.pdf
- Mühlemann, S., & Wolter, S. C. (2007, octobre 1). *La formation d'apprentis est une activité rentable*. La Vie économique. https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2007/10/muehlemann-6/
- Nadot, M. (2022). A quelle(s) condition(s) l'insertion insère-t-elle? La nature socioéducative de l'accompagnement à l'insertion de jeunes adultes en difficulté [Travail de Master]. Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) Domaine Travail social.
- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.
- Warin, P. (2010). *Le non-recours : Définition et typologies. 1*. Odenore. https://www.aide-sociale.fr/wp-content/uploads/2019/02/typologies-non-recours-41.pdf

Annexes : Grilles d'entretien

Guide_entretien_Jeunes_IPT

BLOC Questions	Question de base	Relances
Situation actuelle IPT Parcours IPT	Racontez-moi comment se passe une journée type dans l'entreprise où vous êtes ou à IPT. Pourriez-vous me raconter comment vous êtes arrivé.e à IPT et comment ça se passe ?	 Contexte (quelle entreprise /secteur, lieu, connaissance, etc.) Rythmes (quels horaires, organisation du travail et des tâches) Relations (collègues, référent.e, etc.) Quand est-ce que vous êtes arrivé.e à IPT? Par qui avez-vous été orienté.e? Comment s'est déroulé le premier contact/ entretien? Avez-vous fait un bilan initial? (quels sont les objectifs, définition du projet professionnel, autre support, cours, etc.) Niveau financier (ressources, AI, Chômage, aide sociale, argent de poche, autres aides)
3. Parcours vie	Avant d'arriver à IPT, pourriez-vous me raconter quel est votre parcours ?	 Ecole (arrêté/ terminé, quelles difficultés ?) Autres expériences de stage (lesquels, dans quel secteur/domaine) ?
4. Projet professionnel	Avez-vous toujours su ce que vous voudriez faire comme métier ou à l'inverse vous vous êtes senti.e un peu perdu.e après l'école obligatoire ?	 À la fin de l'école, aviez-vous déjà des intérêts précis pour une activité ou un domaine ? Lesquels ? Quelles sont vos passions ? Avez-vous l'impression de réaliser vos ambitions/ rêves ou les projets que vous imaginiez pour vous ? Si vous êtes en stage ou apprentissage : avez-vous l'impression que ce que vous faites est cohérent avec vos envies/ambitions ?
	Qu'est-ce qui vous a aidé à définir votre projet professionnel et/ou qu'est-ce qui pourrait vous aider?	 Plusieurs stages effectués (lesquels, racontez-moi) Mes passions (lesquelles, racontez-moi) IPT (le coaching, le référent.e, etc.) Je ne sais pas, je n'ai pas de projets/ rêves/ passions
5. Suivi IPT	Si vous avez déjà fait un stage (ou si vous êtes déjà en apprentissage), quelles sont les difficultés rencontrées ? OU que vous rencontrez actuellement ?	 Soutien (économique, affectif/familial ou d'autres type) Au niveau des cours (notes à l'école, etc.) Relationnel (au travail, à l'école, à IPT, etc.) Estime de soi, incertitude (je ne suis pas sûr.e de savoir ce que je veux, ou comment réaliser mes projets) Compétences (pas assez préparé, pas connaître clairement les attentes de mon/ma référent.e; conseiller.e IPT; collègues, etc.)

	Quels sont les points positifs ou en quoi, selon vous, « Avenir Jeune » vous permet de développer votre projet professionnel ?	 Quels sont les points forts de IPT (expérience positive) Avez-vous l'impression que IPT vous aide à trouver plus de cohérence dans votre projet ?
	Quels sont les aspects négatifs ou en quoi IPT ne vous aide pas ?	 Y a-t-il des aspects négatifs ? Avez-vous l'impression que ce que vous faites est inutile ?
6. Avenir	Qu'envisagez-vous pour votre avenir ? Comment vous vous imaginez d'ici 5 ans ? Et de quoi a	vez-vous besoin pour le réaliser ?

Grille entretien entreprises IPT

	0 1 1/1/1/2	
	- Domaine d'activité ?	
	- Depuis quand existez-vous ? Date de création de l'entreprise ?	
	- Lieux d'activité ?	
	- Combien de personnel ?	
	- Combien d'apprentis ? Si oui, quels métiers sont préparés ?	
	- Combien de maîtres d'apprentissage ? Combien un maître d'apprentissage encadre-t-il d'apprentis en général ?	
	- Accueillez-vous des stagiaires ? Si oui, où/dans quels services ?	
Questions générales	- Quels types de stages sont possibles au sein de votre entreprises (stage de découverte, durée, etc.)	
Questions generales	- Combien de stagiaires ? Y a-t-il un nombre limite ? Sont-ils rémunérés ?	
	- Qui suit les stagiaires ?	
	- Par quels biais arrivent les apprentis ?	
	- Par quel biais arrivent les stagiaires ?	
	- Par quels biais faites-vous connaître les activités de votre entreprise et les places de stage/apprentissage disponibles ?	
	- Vous arrive-t-il d'avoir plus de demandes de places d'apprentissage ou de stage que de places à offrir ? Est-ce le contraire ?	
	- Si un jeune rencontre des difficultés dans son apprentissage ou son stage, avez-vous des ressources internes et/ou des possibilités pour lui	
	venir en aide ? Si oui, quelles sont ces mesures ? Donnez-des exemples	
	- Connaissez-vous la fondation IPT et ses activités ?	
	- Par quel biais connaissez-vous IPT ?	
	- Connaissez-vous le projet « Avenir Jeunes » ?	
Connaissances d'IPT	- Aviez-vous déjà fait appel à IPT auparavant ? Si oui, dans quel cadre/avec quel public ?	
	- Avez-vous déjà engagé des personnes suivies par IPT ? et plus particulièrement des jeunes sans formation, pour un stage ou un	
	apprentissage? Pour quelles raisons?	
	- Avez-vous actuellement un/des jeunes suivi-s par IPT dans le cadre du projet « Avenir Jeunes »au sein de votre entreprise ?	
	- Si oui, effectue-t-il un stage ou un apprentissage ?	
	- Par qui est-il suivi au sein de l'entreprise ?	
	- Savez-vous par qui il/elle est suivi-e à IPT ?	
	Comment s'est déroulée l'arrivée du jeune au sein de l'entreprise ?	
Arrivée du jeune au sein de	- Est-ce le jeune lui-même qui a pris contact avec vous la première fois ?	
	- Est-ce votre entreprise qui a fait appel à IPT dans la rechercher d'un futur apprenti/stagiaire ? Si oui, de quelle manière (par ex. en appelant	
l'entreprise (stagiaire ou apprenti)	par téléphone ? par mail ? lors d'un salon des métiers ? autre ?)?	
	- Est-ce IPT qui a pris contact avec votre entreprise ? Si oui, par quel moyen ? Cette prise de contact/connaissance réciproque pourrait-elle	
	être améliorée ? Si oui, comment d'après vous ?	
	- Qui a fixé la première rencontre ?	
	- Lors de la première rencontre avec le jeune, est-ce qu'un professionnel d'IPT l'accompagnait ?	
	- Saviez-vous dès le début qu'il était suivi par IPT ? Est-ce pour vous un avantage ou non ? Précisez	

Collaboration avec IPT dans le suivi du jeune au sein de l'entreprise	 Qui vous l'a dit? Vous a-t-on dit pour quelles raisons ce jeune est suivi par IPT? Pourquoi avez-vous choisi cet apprenti/ce stagiaire (parce que vous saviez qu'il/elle était suivi-e-justement ?)? Comment se déroule l'activité du jeune dans votre entreprise ? Concrètement, comment se décompose sa journée dans votre entreprise ? En cas de difficultés rencontrées par ce/cette jeune (par ex. scolaires ou comportementales), comment vous y prenez-vous/que faites-vous ? Disposez-vous en interne de ressources (possibilités de cours de répétition, etc.) pour l'accompagner ? Pouvez-vous adapter vos attentes (rythmes, horaires, adaptations physiques de l'environnement de travail, soutiens particuliers, etc.)? A quelle fréquence rencontrez-vous IPT concernant le jeune en stage/apprentissage chez vous ? Si oui, est-ce toujours avec la même personne ? Existe-t-il une personne de référence chez IPT qui vous est connue ? Si oui, à quels moments du stage ? Si non, avez-vous la possibilité de demander une rencontre avec IPT le concernant ? Comment communiquez-vous avec IPT ? Avez-vous dû adapter le type de suivi que vous faites auprès des apprentis/stagiaires avec le jeune suivi par IPT ? Si oui, espliquez en quoi ce suivi a été adapté (adaptations physiques de l'environnement de travail, mesure de soutien particulières, adaptations des horaires etc) Est-ce que ces adaptations ont été discutées avec le jeune ? Avec IPT ? Quelles différences voyez-vous entre les jeunes d'IPT et les autres stagiaires/apprentis ? Y a -t-il un contrat qui a été signé entre l'entreprise, le jeune (ou ses représentants légaux) et IPT ? De quel type ? Qui l'a demandé ? Est-ce qu'IPT participe à la construction des objectifs du stage/de l'apprentissage ? Est-ce qu'IPT participe à l'évaluation des objectifs du stage/de l'apprentissage ? Est-ce qu'IPT participe à l'évaluation des objectifs du stage/de l'
Quelle évaluation de la collaboration avec IPT	 Êtes-vous satisfait de la collaboration avec IPT ? Pourquoi ? Quelles sont les principales difficultés (s'il y en en a) ? Quelles sont les pistes d'améliorations que vous verriez concernant cette collaboration ? Comment voyez-vous la suite de la collaboration avec IPT ? Quels sont les principaux défis de cette collaboration selon vous ?
Covid	 Est-ce que la crise sanitaire a impacté l'activité des employés, apprentis et stagiaires de l'entreprise? Si oui, y a-t-il eu des aménagements ou mesures de soutien pour les employés-stagiaires-apprentis mis à disposition par votre entreprise? Quels sont-ils? Est-ce qu'IPT a été impliqué dans les aménagements ou mesures de soutien? Et spécialement pour les jeunes qu'IPT suit dans votre entreprise? Des exemples concrets?