



Projet LIFT - aJir pour les jeunes

Rapport d'évaluation

Table des matières

| | |
|--|----|
| 1. Situation initiale et objectifs du projet | 2 |
| 2. Méthodologie et objets d'évaluation | 3 |
| 3. Evaluation des interventions et prestations d'aJir | 3 |
| 4. Evaluation du « Manuel aJir » | 7 |
| 5. Evaluation du processus..... | 8 |
| 6. Evaluation de la pérennisation des prestations d'aJir | 10 |
| 7. Conclusions..... | 13 |

1. Situation initiale et objectifs du projet

Le projet « LIFT – aJir pour les jeunes » est une extension en Suisse romande du projet LIFT, mis en œuvre en tant que projet pilote en Suisse alémanique par NSW / RSE, le Réseau pour la responsabilité sociale dans l'économie.

L'association aJir a été créée à Bienne en août 2007. Une convention de collaboration est signée en décembre 2007 entre NSW/LIFT (Berne) et aJir (Bienne). L'OFFT décide d'octroyer une subvention de 200'000 francs en février 2008. D'autres subsides publics sont décidés, soit 85'000 francs en 2008 par le canton de Berne et 100'000 francs en 2009 par la Ville de Bienne. Compte tenu des contributions versées à titre privé et par des organismes d'utilité publique (paroisse, association, club service), l'ensemble des recettes disponibles pour 3 ans se monte à env. 420'000 francs. A ceci s'ajoute un énorme travail de bénévolat estimé à env. 210'000 francs, soit un budget total de 630'000 francs destiné à créer, développer et ancrer une offre de sensibilisation pratique au monde du travail à des jeunes élèves francophones de Bienne à la fin de leur scolarité, afin de les motiver et de les préparer à entamer une formation professionnelle initiale et de les accompagner dans cette démarche.

Comme le projet LIFT, aJir vise une intervention précoce auprès des jeunes élèves dits « à risque » dès la 7^e année scolaire. Les éléments clés du projet consistent en un programme d'encouragement des compétences personnelles et sociales des jeunes et de sensibilisation graduelle pour le monde du travail grâce à des places de travail hebdomadaire (jeunes au boulot « j©b ») dans les entreprises de la région. Cela est possible grâce à la constitution d'un réseau de PME locales et une étroite collaboration entre les écoles et d'autres services de soutien aux jeunes, notamment le service de l'orientation professionnel.

Le concept aJir, au moment du dépôt du projet, étant identique à celui de LIFT, il devait être considéré comme une copie de celui-ci, et ne pouvait donc pas être financé par la Commission fédérale de la formation professionnelle (CFFP). LIFT devait livrer des modèles qui pourront être repris et reproduits par les cantons et utilisés dans d'autres écoles. Cependant, aJir offrant la possibilité de tester les répercussions de la mesure également en Suisse romande¹, concrètement dans les classes francophones de Bienne, l'OFFT était prêt à y apporter une contribution : aJir a été pris en compte en tant qu'extension du projet LIFT en Suisse romande.

La durée du projet était initialement prévue de 2008 à début 2010. L'engagement des facilitateurs, la mise en place de la structure et de l'infrastructure ainsi que le développement des outils et du réseau d'entreprises et des écoles a duré jusqu'en août 2008. Afin de pouvoir mettre à l'épreuve les modules principaux (²phases 2 et 3) et de pouvoir présenter rapidement les premiers résultats, la direction du projet a décidé de procéder au démarrage des programmes par étapes : à commencer par des élèves de 9^e en août 2008, puis des élèves de 7^e et 8^e en 2009 et en complétant les volées au fur et à mesure³.

¹ La restriction du projet LIFT à la Suisse alémanique avait été déplorée par la CFFP à l'époque.

² cf. rapport intermédiaire du 25.06.2009, chap. 3

³ cf. rapport intermédiaire du 25.06.2009, chap. 4.1

Par cette manière de faire, l'ensemble des modules et les 4 phases devaient se trouver à l'épreuve dès août 2009 avec l'entrée en 1^e année de formation professionnelle (ou préapprentissage ou stage longue durée) de la première volée d'élèves sortants, qui bénéficiera dès lors du coaching de la phase 4.

2. Méthodologie et objets d'évaluation

De novembre 2008 à juin 2009, aJir s'est soumis au regard extérieur de l'évaluateur. Les acteurs du niveau stratégique (présidente, comité), de la direction de projet et du niveau opérationnel (facilitateurs, déléguée aux entreprises) ont ainsi pu procéder aux adaptations du fonctionnement au fur et à mesure. Cette phase de l'évaluation a abouti au rapport intermédiaire du 30 juin 2009 avec des recommandations relatives à l'organisation, au processus, aux instruments et à l'output produit. Ce coaching évaluatif a été mis en place dans une phase de développement et de démarrage des prestations d'aJir, notamment pour combler de manière pragmatique le vide laissé par le départ du premier chef de projet et afin de garantir une qualité professionnelle des structures et des services offerts. Ce coaching a été abandonné avec le passage de la direction de projet intérimaire à la nouvelle direction de projet. Quelques échanges informels ont eu lieu entre évaluateur et chef de projet entre août 2009 et juillet 2010 afin de garantir le suivi des informations sur l'état d'avancement du projet.

Au vu de l'enquête de satisfaction établie par la direction du projet aJir elle-même, la présente évaluation se veut **complémentaire et qualitative dans le sens d'une expertise par analyse des documents et par interviews.**

Des interviews ont été menées en août et septembre 2010 avec les personnes suivantes :

- la déléguée aux entreprises
- les deux facilitateurs
- la présidente
- le chef de projet
- le responsable SIP (Service spécialisé pour l'insertion professionnelle du Département des affaires sociales de la Ville de Bienne)
- la responsable romande de l'Orientation professionnelle (OP Bienne)
- les responsables LIFT et leur coordinatrice pour la Suisse romande

Objets d'évaluation

Les thèmes traités lors des interviews et analysés dans les documents se rapportent aux objets d'évaluation suivants :

- les interventions et prestations d'aJir (chap. 3)
- le « Manuel aJir » (chap. 4)
- le processus de mise en œuvre du concept aJir (chap. 5)
- la pérennisation des prestations d'aJir (chap. 6)

3. Evaluation des interventions et prestations d'aJir

Base : rapport final et enquête de satisfaction ; interviews avec intervenants

Les objectifs quantitatifs et qualitatifs évoqués dans le rapport intermédiaire du 25 juin 2009 et le rapport final du 31 juillet 2010 à l'attention de l'OFFT sont documentés et **sont atteints sans l'ombre d'un doute.**

Dans le cadre de l'évaluation, le monitoring des élèves a été ré-analysé, consolidé et **actualisé en fonction de la situation en novembre 2010**, afin de faire, dans le sens d'une plus-value du rapport aJir, une projection du travail actuel (2010/11) dans le futur (2011/12).

La disposition choisie ci-après montre :

- en lecture « horizontale » ⇨, le nombre de « dossiers élèves » ouverts par année scolaire ;
- en lecture « diagonale » ⇩ en suivant une couleur⁴, le suivi d'une volée d'élèves sur max. 4 ans, depuis le premier contact, en passant par l'entrée dans le programme, jusqu'au taux de réussite et au coaching de la phase 4.

Le nombre de dossiers suivis entre le démarrage du projet en **août 2008 jusqu'en novembre 2010** se présente de la manière suivante :

| Année scolaire | 7 ^e | | 8 ^e | | 9 ^e libérables | | | Total nouv. doss. | Solution | Taux réussite | Coaching ph. 4 | Dossiers ouverts / ann.scol | Aide ponctuelle | |
|---|---|--|----------------------|------|---------------------------|------|-----------|-------------------|-----------|---------------|----------------|-----------------------------|-----------------|------------|
| | nouveaux | | suite | nouv | suite | nouv | sortants | | | | | | | |
| 2008-09 | 17 premiers contacts | | 21 premiers contacts | | | 28 | 23 | 28 | 20 | 87% | | 28 | 5 | |
| 2009-10 | +6 | | +36 | | | +21 | 20 | +63 | 15 | 75% | 20 | 83 | 10 | |
| 2010-11 | + x ⁵ (prévus pour mars 2011) | | 6 | +21 | 36 | +3 | (39) | +24 | | | 15 | 81 | 0 | |
| 2011-12 | | | | | 27 | | | | | | | | | |
| Total sortants / solutions / taux de réussite | | | | | | | 43 | | 35 | 81% | | | | |
| Total de dossiers traités (=élèves entrés dans le programme) | | | | | | | | 5115 | | | | | 15 | 130 |

En résumé, entre août 2008 et novembre 2010 :

- ⇨ **130 élèves ont bénéficié d'un soutien individualisé** de la part d'aJir
 - ⇨ **115 élèves** sont entrés dans le programme en suivant tout ou partie des modules
 - ⇨ **43 élèves sortants** (libérables) ont terminé le programme de 9^e (phase 3)
 - ⇨ **35 élèves ont trouvé une solution durable**

⁵Actuellement, ⇨ **66 élèves** se trouvent dans le programme de préparation et recherche d'une place de formation (phases 2 et 3) dont **15 ont suivi ou suivent actuellement un programme j@b** (d'autres vont commencer sous peu) ; **15 jeunes** se trouvent en coaching de première année d'apprentissage, préapprentissage ou stage longue durée (phase 4).

⁴ p. ex. « bleu » : durant l'année scolaire 2008/09, 17 premiers contacts ont été établis avec des élèves de 7^e pour leur présenter le programme aJir et faire une visite d'entreprise ; en 2009/10, 36 élèves de 8^e sont entrés dans le programme ; durant l'année scolaire 2010/11, ces 36 élèves ont poursuivi le programme en 9^e et 3 nouveaux élèves y sont entrés ; il est prévu qu'en juin 2011, 39 élèves sortants de 9^e auront suivi le programme aJir jusqu'au bout. Les élèves qui auront une solution professionnelle (apprentissage, préapprentissage ou stage longue durée) bénéficieront du coaching de la phase 4 en 2011/12.

⁵ État au 19 novembre 2010

Le concept AJir prévoit l'**entrée dans le programme des élèves de 7^e** au début du deuxième semestre de l'année scolaire respective. 6 élèves de 7^e ont commencé les modules de sensibilisation au monde du travail de la phase 1 en mars 2010 et suivent actuellement (en 8^e année) les modules d'élaboration d'outils (phase 2). Selon le rapport intermédiaire 2009, 22 élèves de 7^e avaient été prévus pour l'entrée dans le programme. La réalité montre que le mois de mars est parfois prématuré pour décider, quels élèves auront réellement besoin du programme AJir. Il s'agira de vérifier au fil du temps, si l'entrée dans le programme est toute fois plus indiquée en fin de 7^e année, afin d'établir un premier contact, comme ceci avait été fait pour la première volée en 2008/2009.

En ce qui concerne les **places j©b**, au total et à ce jour, 17 jeunes ont pu bénéficier d'un tel programme. Actuellement, 4 nouveaux contrats sont sur le point d'être signés et pour 2 jeunes, une recherche de place est en cours. Soulignons que la recherche d'une place j©b exige, selon le domaine professionnel, parfois 10 ou 12 appels téléphoniques par la déléguée aux entreprises. Dans certains secteurs, p. ex. les homes, l'horlogerie ou les restaurants, le concept j©b ne semble pas convenir en raison du découpage de l'engagement sur une durée prolongée. Dans ces cas, il s'agit de motiver les entreprises à prendre des stagiaires dans le sens classique (jours suivis). Les contacts avec le monde du travail laissent entrevoir des difficultés accrues à trouver des places j©b, préapprentissage ou apprentissages pour les plus fragiles ou les plus défavorisés, aussi en raison des répercussions de la crise qui se font ressentir dès début 2009. La relève professionnelle reste cependant aussi un souci majeur des entreprises. C'est pourquoi **un contact personnalisé avec le réseau d'entreprises doit rester une tâche primordiale d'AJir** afin d'assurer un travail de motivation suivi.

Les **stages de courte durée** (3-5 jours) sont un outil tout aussi important dans la préparation des jeunes au monde du travail. Ils obtiennent ainsi des repères pour procéder à leur choix professionnel. Les 127 stages que totalisent les 66 jeunes actuellement dans le programme en phase 2 sont le reflet de cette importance. Chaque stage est soigneusement préparé et évalué avec les facilitateurs.

Qualitativement, les résultats de l'ensemble des activités d'AJir sont probants : 4 sur 5 élèves qui ont suivi le programme ont trouvé une solution durable, soit en entamant une formation professionnelle initiale, soit une démarche préparatoire (stage longue durée ou préapprentissage) ; aucun élève n'est resté en rade : pour les élèves qui ont interrompu le programme (6 élèves) ou qui n'avaient pas de solution professionnelle à la fin de la scolarité obligatoire (8 élèves), un suivi était assuré soit en entamant une 10^e année, soit en poursuivant une démarche avec le case manager.

L'enquête de satisfaction conduite par AJir donne globalement des feedbacks très positifs, en particulier chez les enseignants et notamment sur les items « impression générale », « confiance en soi des élèves », « placement en stages ou places j©b » et « recherche de places d'apprentissages ». Les élèves eux-mêmes donnent un très bon feedback aussi, notamment sur les items « impression générale », « utilité d'AJir » et « confiance en soi ». Les parents des élèves donnent un bon feedback, quoiqu'un peu plus modéré. Notons que leur implication dans le programme est moins grande que celle des élèves, des enseignants et des entreprises. Il s'agira de réfléchir pour la poursuite du programme, de quelle manière les parents pourraient être impliqués davantage dans le processus.

En résumé, du point de vue de l'évaluation :

Les clés de la réussite des interventions et prestations d'aJir sont :

- ✓ des **interventions engagées sur le terrain** par des jeunes « facilitateurs » issus du milieu des populations migrantes, selon le modèle du « grand frère » ;
- ✓ une **approche individualisée** avec des modules standardisés, appliqués sur mesure, chaque facilitateur étant personne de référence du début à la fin pour un collègue donné, les enseignants respectifs et les élèves qui suivent le programme ;
- ✓ un **bon travail de relations publiques** et avec les médias, qui a permis d'implanter une image positive d'aJir ;
- ✓ un **bon réseau d'entreprises, soigné par une personne de confiance** et de renommée publique ;
- ✓ **des ressources financières** permettant l'engagement de professionnels sur le terrain (facilitateurs) et un dédommagement de l'encadrement (présidente, chef de projet et déléguée aux entreprises).

4. Evaluation du « Manuel aJir »

Base : CD-rom aJir ; comparaison avec « Modul-Handbuch LIFT »

Critères : contenu, clarté, application, reproductibilité

Du point de vue de l'évaluation, **le manuel aJir est très bien structuré et parfaitement clair et compréhensible pour des personnes non initiées.** Il contient :

- un descriptif du concept général ;
- des descriptifs de chacune des 4 phases (sensibilisation, élaboration d'outils, applications des outils, coaching) ainsi que du programme j©b, et des modules y afférents avec des critères de validation pour chacun d'eux ;
- des éléments didactiques et pédagogiques ;
- des documents de travail pour les jeunes (descriptifs, listes de contrôles, modèles) ;
- des instruments de gestion du projet (listes de suivi et tableau de bord excel, modèles de contrats et d'évaluation, cahier des charges pour les fonctions clés).

Le « manuel aJir » est très pragmatique, axé sur les compétences et comportements à travailler et à atteindre par les jeunes pour entrer dans le monde du travail. **L'approche choisie est essentiellement centrée sur le suivi individuel** ; les éléments travaillés en groupe sont marginaux.

L'application du manuel aJir est aisée par le fait que tous les éléments sont disponibles sous forme électronique. Pour d'éventuels intéressés à la démarche ou à la reprise de certains éléments, la mise à disposition des documents électroniques sous format word permet une adaptation de ceux-ci sur mesure au contexte et aux besoins des utilisateurs potentiels.

La reproductibilité, resp. la reprise de la démarche aJir est ainsi garantie, dans le sens où le concept est documenté et les instruments de travail essentiels sont à disposition.

Le classeur « Modul-Handbuch LIFT » est très bien documenté aussi. L'approche LIFT donne davantage d'éléments pédagogiques et didactiques sur des thèmes généraux de la vie, tels que : « Qui suis-je? Qu'est-ce que j'attends des autres? », « Mes forces et mes faiblesses », « Perception de soi et regard d'autrui », « Communication », « Faire des feedbacks », « Faire face à des situations difficiles », « Savoir-vivre, respect, tolérance et acceptation », « Gérer son argent ». Le classeur LIFT aborde ces sujets **en enseignement de groupe, en classe** avec de jeunes élèves de 7^e et de 8^e année scolaire, destiné à renforcer les compétences sociales et personnelles. Environ 2/3 du classeur sont dédiés à ces thèmes, avec description des exercices et feuilles de travail. Le classeur LIFT traite l'application pratique de ces éléments dans le chapitre « Préparation au choix professionnel ».

Si le manuel aJir, et par ailleurs toute la démarche aJir, est décrit ci-dessus comme instrument pragmatique, c'est qu'il vise par une **approche individualisée** l'application concrète directement « sur le terrain », soit par exemple : faire un téléphone, se préparer pour l'entretien de présentation (stage ou apprentissage), comment se comporter au sein de l'équipe du stage j©b, etc. Il s'agit donc également d'éléments de la communication et du comportement social. Ces thèmes sont repris lors des retours de stages et des coachings individuels.

De l'avis de l'évaluation, les deux manuels « aJir » et « LIFT » comportent des éléments complémentaires. **Selon le principe de « ce qui est financé avec des deniers public appartient au public », les deux instruments devraient être mis à disposition en ligne.**

5. Evaluation du processus

Base : documents (notamment décisions, correspondances, échanges d'e-mails entre partenaires et acteurs impliqués dans le projet) ; interviews avec les acteurs au sein d'aJir, deux autres acteurs « de terrain » à Bienne et les responsables de NSW/LIFT.

Critères : clarté des rôles et des tâches, analyse des collaborations.

Le processus de mise en œuvre du projet LIFT-aJir a été truffé d'embûches et d'obstacles. Du point de vue de l'évaluation, ceux-ci sont liés à des malentendus, des interprétations divergentes des tâches et rôles respectifs et par les intérêts des différents acteurs en jeu.

Ci-après, du point de vue de l'évaluation, quelques éléments clés sources de difficultés :

| Difficultés : choix, contraintes, malentendus | Répercussions |
|--|--|
| <p>Au départ, aJir voulait développer un projet en français en s'inspirant de celui de LIFT. Or, le développement d'un projet de la formation professionnelle quasiment identique à un autre déjà existant, ne permet en principe aucun subventionnement de la part de la Confédération. Si l'OFFT a tout de même permis un financement complémentaire, c'est pour tester les répercussions du projet LIFT en Suisse romande (à lire dans le sens d'une application dans des classes francophones), afin de combler un manque qui avait été déploré par la Commission fédérale de la formation professionnelle par rapport au projet LIFT.</p> | <p>AJir s'est engagé pour démarrer un projet réduit en ne bénéficiant que de 14% des subsides par rapport aux nécessités calculées ; donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> - budget « light » - taux d'engagement réduit des facilitateurs - salaires revus à la baisse - bénévolat renforcé, etc. <p>(cf. « chronique » dans compléments du rapport aJir 2010, p. 12)</p> |
| <p>Envoi par LIFT en juillet 2008 des instruments de travail et des modules développés jusque-là.</p> | <p>LIFT a droit aux traductions des docs. (cf. convention)</p> |
| <p>AJir favorise une approche individuelle avec les élèves. Les modules LIFT relatifs aux compétences clés ne sont pas repris.</p> | <p>Création de propres outils de travail, en peu de temps, avec peu de moyens.</p> |
| <p>Démarrage du projet aJir par étapes : effectif réduit en août 2008 (28 élèves de 9^e pour répondre au besoin le plus urgent) ; rajouter les volées de 7^e et de 8^e en 2009 et compléter l'effectif en 2010 jusqu'à env. 100 élèves (effectif exigé par décision de financement de l'OFFT).</p> <p>En considérant le projet aJir comme le prolongement du projet LIFT, l'idée était de démarrer avec un effectif d'env. 100 élèves et que cet effectif soit dégressif sur 3 ans, au fur et à mesure des élèves sortants, afin de terminer le projet en 2010.</p> | <p>Augmentation du taux d'occupation des facilitateurs en fonction des moyens.</p> <p>Une fois l'offre lancée, il sera difficile de la stopper...</p> <p>Cet état de fait ayant été reconnu juin/juillet 2009 au moment de l'élaboration des rapports intermédiaires (aJir et évaluation), la pérennisation du projet aJir devait devenir dès lors une préoccupation centrale.</p> |

| Difficultés : choix, contraintes, malentendus | Répercussions |
|--|--|
| <p>Le 1^e chef de projet est tombé malade peu de temps après le démarrage du projet ; il mettait l'accent sur l'élaboration d'un diagramme de flux pour le suivi des processus.</p> <p>La 2^e cheffe de projet a assuré l'intérim en cadrant le projet avec le soutien du coaching évaluatif jusqu'au premier rapport intermédiaire.</p> <p>Le 3^e chef de projet s'est concentré principalement sur l'élaboration du manuel aJir et l'enquête de satisfaction.</p> | <p>Manque de fil rouge dans la gestion du projet et responsabilités morcelées.</p> <p>Pérennisation du projet, défi prioritaire préconisé dans les rapports interméd. 2009 (projet et évaluation) n'a pas aboutie pour l'instant.</p> |
| <p>Une collaboration avec le Case manager (CM) a été établie dès juillet 2009.</p> <p>Une collaboration institutionnalisée et systématique avec l'Orientation professionnelle (OP) avec mention des points de frictions et décision d'échange d'informations sur les élèves suivis n'a été établie qu'à partir de juin 2010.</p> | <p>Représentations divergentes ont mené à la perception de doublons par l'OP et l'impression qu'aJir occupe le terrain de l'OP sans en avoir les qualifications requises.</p> |
| <p>LIFT a lancé avec le soutien de l'OFFT un projet consécutif au projet pilote, destiné à promouvoir l'approche LIFT dans l'ensemble de la Suisse. Une coordinatrice romande est engagée.</p> <p>La différence des approches LIFT et aJir devient tangible dès lors que LIFT fait la promotion en français et en allemand pour un concept d'approche de groupe⁶, sensiblement moins cher que le concept aJir, alors qu'aJir tente de s'ancrer avec une approche individualisée à Bienne.</p> | <p>Des entretiens de clarification sont nécessaires qui durent jusqu'au-delà de septembre 2010.</p> <p>Une pensée concurrentielle doit être empêchée en faveur d'une collaboration optimale.</p> |

En résumé, du point de vue de l'évaluation :

On peut déplorer un certain nombre de dysfonctionnements, événements imprévus et malentendus liés à un manque de communication durant différentes phases du projet.

Cependant, en considérant l'ensemble du processus, **l'engagement individuel des différents acteurs au sein du projet et le travail sérieux « au front » ont permis d'avancer et de garantir de bonnes prestations jusqu'à ce jour.**

Il s'agira pour l'avenir de veiller à la poursuite de collaborations optimales, notamment :

- **en faisant de l'OP un allié préférentiel**, p.ex. en l'intégrant au comité (niveau stratégique) et en visant la complémentarité au niveau opérationnel ;
- **de cultiver un échange d'expériences entre facilitateurs aJir et les personnes qui dispensent les modules LIFT**, afin d'échanger sur les outils pédagogiques et de gestion de projet ainsi que sur les méthodes de travail utilisées avec les jeunes.

⁶ Dans la plupart des projets LIFT, les modules (cf. « Modul-Handbuch LIFT » p. 7 de ce rapport) sont dispensés au sein des écoles, à un rythme hebdomadaire à raison d'1-2 h /sem. Ce sont des tâches pédagogiques qui peuvent être attribuées aux enseignants, aux conseillers en orientation, aux médiateurs scolaires ou à une personne externe à l'école ayant les compétences requises (p. ex. travailleur social ou intervenant socio-pédagogique).

6. Evaluation de la pérennisation des prestations d'aJir

Base : analyse des correspondances (lettres et e-mails) ; interviews avec présidente, chef de projet, les acteurs LIFT et deux acteurs « de terrain » ; mise en lien et réflexion personnelle.

Le projet LIFT – aJir, tel qu'il est engagé actuellement, est conçu pour fonctionner de manière illimitée dans la durée. Les paramètres essentiels sont les suivants :

- ✓ Il permet de traiter environ 80 à 90 dossiers simultanément (cf. tableau p. 4) ;
- ✓ L'approche méthodologique est individuelle ;
- ✓ Les taux d'engagement estimés sont :
 - 160% (facilitateurs) pour le travail d'accompagnement des jeunes (situation actuelle),
 - 10-20% (déléguée aux entreprises) pour travail de liaison avec les entreprises locales,
 - 20-30% de direction de projet.

Il n'existe actuellement pas de budget consolidé sur la pérennisation du projet. Les chiffres estimés ci-après n'engagent donc que l'évaluateur, sur la base des éléments de calculs qui sont à sa disposition et avec l'hypothèse d'une poursuite du projet sous forme de mandat de prestation.

- En comptant des frais d'infrastructure modérés, le dispositif actuel engendrerait annuellement des coûts de Fr. 160'000.- ;
- Ceci correspondrait à :
 - env. Fr. 2'000.- en moyenne par dossier traité simultanément (80 dossiers/an),
 - env. Fr. 4'500.- en moyenne par élève sortant ayant suivi le programme (en comptant en moyenne 35 élèves par an ; cf. tableau p. 4).

Scénarii possibles

Un sondage auprès de deux acteurs de terrain⁷ quant à une éventuelle intégration dans un proche avenir des prestations actuelles de LIFT – aJir met en lumière que :

- Le SIP salue les efforts et les prestations actuellement offertes par LIFT – aJir et peut imaginer une coordination et une collaboration ponctuelle avec son propre public cible, soit les personnes et les familles qui bénéficient d'une aide sociale. Les « 14-25 ans » sont certes aussi un public visé particulièrement ; l'approche du SIP est cependant ponctuelle et systémique dans le sens d'un travail social englobant l'entourage et offrant un dépistage, du coaching et un atelier de postulations autant à des personnes francophones que germanophones. Une telle collaboration sur des situations concrètes n'aurait pas eu lieu jusqu'à présent et serait envisageable.
À priori, selon le responsable SIP, une intégration des prestations de LIFT – aJir sous la forme actuelle ne semblerait apporter que peu de synergies directes. Le financement, l'intégration du personnel et la question des locaux n'a jamais été l'objet de discussions jusqu'à présent. Une telle démarche devrait être abordée au niveau stratégique et politique.

⁷ Le responsable SIP (Service spécialisé pour l'insertion professionnelle du Département des affaires sociales de la Ville de Bienne) et la responsable romande de l'Orientation professionnelle (OP Bienne).

- Du point de vue de l'OP, ⁸« *les activités j©b proposées par aJir comblent certains manques, ce que nous saluons. Trouver des stages de longue durée pour des élèves en difficulté, les accompagner étroitement le long de leur parcours plein d'épines jusqu'à l'apprentissage est très utile. Ce type de mission individuelle peut difficilement être effectué par l'OP (par manque de temps). Suivre et aider des jeunes qui ne veulent pas venir à l'OP ou qui sont en rébellion permet de toucher les élèves en risque de rupture. La présence de facilitateurs dans les écoles est pratique et pour les jeunes et pour les enseignants. Coacher des élèves faibles est utile, les rendre actifs soulage l'école, l'économie et l'OP. L'élève a plus de chance de s'insérer dans le monde du travail si lui ou elle a effectué des stages longs. Le fait que de jeunes 'secundos' fassent ce travail est positif : jeunesse et exemplarité peuvent reconforter et encourager les jeunes en difficulté.* »
Cependant, l'OP relève que certaines activités proposées par LIFT – aJir sont également proposées – de manière différente – par l'OP, notamment des séances d'information avec des professionnels, visites d'entreprises et d'écoles et, depuis plus de 5 ans, le 'Junior job service' et 'Junior coach', qui s'occupe plus particulièrement des élèves en difficulté, de leur suivi jusqu'à l'obtention d'une place ou l'élaboration d'une solution satisfaisante. Dans ce domaine, « *pour certains parents et enseignants, il n'est pas facile de distinguer qui est l'OP, qui est aJir et quelles missions peuvent être attendues de chacun.* ». L'OP estime qu'il y a des doublons et souhaite « *que soient recensées les institutions et les fondations qui s'occupent de ce créneau et les montants dépensés.* »

L'OP voit plusieurs pistes pour le futur :

➤ **Le statu quo :**

LIFT – aJir continuerait ses activités. Dans telle option, l'OP souhaite que le mandat de LIFT – aJir auprès des écoles soit clarifié et que la collaboration avec l'OP soit améliorée.

➤ **L'OP chapeaute :**

« *L'OP pourrait encadrer le travail des facilitateurs dans leur activité de j©b. Ceux-ci devraient continuer d'avoir le profil "jeune étudiant-e secundo"; ils pourraient être considérés comme des stagiaires ou recevoir un salaire proportionnel à leurs qualifications. Ainsi l'OP pourrait les former et les soutenir. (...) Dans ce cas, il serait judicieux de trouver une solution valable dans tout le canton, donc qui incorporerait aussi les acteurs du projet LIFT.* »

➤ **L'OP reprend tout :**

L'OP peut également imaginer qu'avec un certain pourcentage de postes en plus, les côtés forts de l'offre d'aJir pourraient être intégrées dans l'OP même, qui, « *avec ses solides structures, ses personnes formées et le matériel à disposition est l'instance la mieux à même de reprendre cette offre élargie.* »

⁸ Entre guillemets, citations tirées de « Remarques de l'OP » (à l'att. de LIFT – aJir) du 13.09.2010 (D. Reber)

Réflexions de l'évaluation

Nous avons d'un côté un service de la Ville (SIP) à priori peu enthousiaste à une intégration de l'offre de LIFT – aJir ; de l'autre côté, un service cantonal (OP) peu enthousiaste des doublons ressentis, tout en étant favorable à l'offre en tant que telle et à l'approche méthodologique, et disposé à entrer en matière sur la question d'une éventuelle intégration de l'offre.

Du point de vue de l'évaluation, l'association aJir ayant créé une offre qui a su faire sa place, qui a été sollicitée par les premiers intéressés, soit les écoles et les jeunes élèves sortant de l'école obligatoire, qui a créé aussi une attente auprès de ce public intéressé, qui a engagé des personnes, soit l'équivalent de près de deux postes plein temps, a de ce fait une responsabilité à assumer et doit se positionner quant à la stratégie à poursuivre dans cette question d'ancrage de l'offre actuelle. Si LIFT – aJir s'était contenté de juste réaliser un projet pilote pour tester les modules LIFT et les adapter à la culture scolaire romande, on pourrait considérer le projet pilote comme terminé et la mission de l'OFFT accomplie. Or, le dispositif mis en place exige davantage : il nécessite un transfert ou une poursuite des activités.

Il reste 6 mois pour trouver une solution, soit jusqu'à la fin de l'année scolaire 2010/2011. Le prochain délai pour consolider le dispositif actuel est imminent, puisqu'en février 2011, la prochaine volée de 7^e année se prépare et devrait être sensibilisée afin que les enseignants puissent faire le choix avec les élèves candidats potentiels d'entrer dans le projet. La stratégie d'aJir pour le futur doit donc être clarifiée, y compris le financement. Notons que le projet, tel qu'il fonctionne actuellement avec succès, aura créé une attente et un concept qui sera suivi de déceptions, au cas où les programmes ne seraient pas poursuivis au-delà de mi-2011.

Pour le Canton, il s'agit de prendre des options et des décisions politiques : peut-on et veut-on financer des prestations de service qui ne sont offertes qu'à une partie de la population ciblée par rapport à celle qui répondrait aux mêmes critères dans l'ensemble du canton.

Pour la Ville de Bienne, la même question se pose par rapport aux Alémaniques qui n'en bénéficient pas actuellement.

Dans la situation actuelle et à court terme, l'intégration du personnel engagé par l'Association aJir dans une autre structure existante (cf. scénarii ci-dessus : SIP, OP ou autre organisme) serait probablement plutôt difficile. D'une part, en tant que « pionniers » du projet aJir, les personnes actuellement engagées ont contribué à développer les prestations et le mode de fonctionnement actuel et ont de ce fait aussi développé une certaine indépendance de leur action. D'autre part, les facilitateurs ont établi un bon réseau surtout avec les enseignants de leur école ; la déléguée aux entreprises a établi un bon réseau avec les entreprises de la région. Un changement de structure et, le cas échéant de personnes actives sur le terrain, nécessiterait de recréer ces réseaux qui viennent tout juste d'être établis et qui sont bien évidemment liées à des personnes.

L'alternative à l'intégration dans un service tel que l'OP ou le SIP est donc de rester autonome. Dans ce cas, il faut :

- ➔ trouver 160'000 francs par année ou redimensionner le projet,
- ➔ assurer une collaboration et une complémentarité avec les autres services concernés,
- ➔ assurer la qualité de l'ensemble du projet et la durabilité de celui-ci.

7. Conclusions

Le rapport intermédiaire du coaching évaluatif du 30 juin 2009 relevait notamment que « ... la grande force d'aJir est d'avoir réussi à s'implanter en très peu de temps dans le réseau biennois des écoles et institutions concernées ainsi qu'auprès des entreprises en tant que prestataire de service sérieux et apportant une réelle plus-value aux élèves qui ont suivi le programme (...) le principal défi pour le futur consistant à trouver un mode de fonctionnement et un financement des prestations actuellement offertes par LIFT-aJir au-delà de 2010 (...) ».

Ce défi reste identique à l'heure actuelle, sauf que le temps pour préparer le terrain d'une solution à long terme s'est considérablement rétréci.

Grâce à l'engagement et l'esprit pionnier, ce projet a pu voir le jour. Il faut veiller à ce que les liens établis et les services de qualité construits et offerts à une population plutôt fragile puissent être ancrés dans le sens des recommandations concernant « l'insertion professionnelle des adolescents et jeunes adultes présentant certaines lacunes » préconisées dans le rapport relatif aux places d'apprentissage 2010 du canton de Berne⁹.

Les éléments pris en compte dans la présente évaluation se réfèrent à l'ensemble de la période de fonctionnement du projet jusqu'à fin novembre 2010, donc au-delà des éléments disponibles pour le rapport final d'aJir en août 2010.

Le rapport d'évaluation a été discuté avec le comité de l'Association aJir lors de sa séance du 8 décembre 2010. La présente version comprend les adaptations et consolidations qui ont suivi la discussion au sein du comité.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué avec leur temps, leur engagement, leurs informations, leur savoir et leurs réflexions ... et leur endurance et leur patience, à ce que ce projet et l'évaluation y relative ait pu se réaliser.

Biel/Bienne, 12.01.2011, Ralph Thomas

⁹ Lehrstellenbericht 2010 – Arbeitsmarktfähigkeit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

Bern, 23. November 2010 (www.erz.be.ch/lehrstellenbericht)