

## Evaluation de la promotion des places d'apprentissage et de l'intégration professionnelle

Evaluation par l'OFFT des projets soutenus entre 2004 et 2009 selon les articles 54 et 55, al. 1, let. f et j de la LFPr

A la demande de  
l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT)  
Secteur Promotion de projets et développement

Iris Graf, Kilian Künzi  
Berne, le 10 juin 2010

1.	Résumé	1
	Situation initiale	1
	Procédure	1
	Mesures mises en oeuvre	1
	Evaluation des concepts des projets présentés	2
	Organisation des projets	3
	Evaluation de l'assurance qualité	4
	Effets visés et groupes cibles des projets	4
	Evaluation des mesures mises en oeuvre	5
	Evaluation du choix des projets encouragés	7
	Impact des projets sur la création de places d'apprentissage et l'intégration professionnelle des jeunes	7
2.	Recommandations	1
2.1	Constatations et recommandations pour tous les projets	1
	Définition et atteinte des objectifs	1
	Procédure	2
	Organisation	2
	Calendrier	3
	Planification financière et décompte	3
	Assurance qualité du processus de projet	4
	Evaluation du projet et transfert du savoir	4
	Durabilité du financement, relations publiques et questions d'égalité	5
	Conclusions concernant les modèles de l'OFFT pour la présentation des demandes et des rapports	5
2.2	Recommandations concernant les mesures mises en oeuvre	6
	Prospection des places d'apprentissage	6
	Mesures de création de nouvelles formations professionnelles	7
	Création de structures (du côté de l'offre) / projets globaux	7
	Mesures pour le choix d'une profession : « La parole aux apprentis »	7
	Autres mesures pour le choix d'une profession	7
	Encadrement individuel : coaching	8
	Encadrement individuel : mentoring	8
	Placement d'apprentis	8
	Mesures concernant les solutions transitoires	9
	Mesures de soutien des personnes en formation	9

## 1. Résumé

### Situation initiale

La formation professionnelle est une tâche commune des partenaires que sont la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail (Ortra). Sur la base de la loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr), l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) soutient les initiatives en matière de formation professionnelle des cantons, des Ortras et d'autres acteurs de la formation professionnelle. Il s'agit notamment de mesures se référant aux art. 54 et 55, al. 1, let. f et j de la LFPr ainsi que de mesures permettant d'assurer et d'étendre l'offre de places d'apprentissage ou d'intégrer les jeunes en difficulté dans la formation professionnelle.

Après un processus de mise au concours et de sélection, l'OFFT a mandaté le Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale (BASS) pour l'évaluation des projets soutenus entre 2004 et 2009.

L'évaluation s'appuyait sur les principales questions suivantes :

- Quels sont les mesures et les projets lancés dans les domaines examinés de la promotion des places d'apprentissage et de l'intégration professionnelle ?
- Comment sont organisés les projets et quels partenaires y participent ?
- Quelles mesures sont efficaces ?
- De quelle manière les objectifs des projets sont-ils atteints et quelles sont les mesures qui s'imposent ?

### Procédure

En accord avec l'OFFT et le groupe de suivi de l'évaluation, les questions principales mentionnées ont été analysées au niveau de chaque projet afin de créer une base large et complète. Au vu de l'hétérogénéité de l'objet de l'évaluation ou des différents projets individuels, une « enquête exhaustive » s'est révélée nécessaire.

Le travail a été réalisé méthodiquement, sur la base d'une analyse approfondie des documents .

Des documents tels que des demandes, des concepts, des rapports intermédiaires, des courriers, des rapports finaux, des évaluations de projets, etc. étaient disponibles.

La saisie et l'analyse des documents de projet se sont déroulés en quatre grandes étapes :

- Création d'une base de données d'accès spécifique pour l'évaluation des projets individuels ;
- Catégorisation différenciée des mesures ou des projets individuels mis en oeuvre ;
- Evaluation des projets individuels sur la base d'un schéma de critères et identification des facteurs de réussite ;
- Evaluation comparative des types de mesure ou de projet.

130 projets ont finalement été inclus dans l'évaluation (ou 168 si l'on subdivise les grands projets en projets partiels). Le volume financier des projets atteint environ CHF 76 millions. Les contributions d'encouragement de l'OFFT représentent près de CHF 34 millions.

Les principaux résultats de l'évaluation peuvent être résumés de la manière suivante :

### Mesures mises en oeuvre

Concernant les mesures mises en oeuvre dans le cadre des 130 projets encouragés, on peut faire une distinction entre celles qui visent surtout l'offre de places d'apprentissage et celles qui concernent principalement la demande.

Les projets relatifs à l'offre de places d'apprentissage se donnent notamment pour objectif de créer des places d'apprentissage supplémentaires. Les projets concernant la demande de places d'apprentissage couvrent un large spectre : ils vont de l'orientation professionnelle à l'encadrement individuel des

personnes qui recherchent des places d'apprentissage, en passant par le placement d'apprentis, la proposition de solutions transitoires et le soutien des personnes en formation. Outre ces mesures, il existe des campagnes qui se réfèrent aussi bien à la demande qu'à l'offre de places d'apprentissage.

Le tableau ci-après présente une catégorisation simple des mesures mises en place, plusieurs projets faisant appel à plus d'une mesure :

Mesures mises en place	Nombre de projets
Prospection de places d'apprentissage	56
Nouvelles formations professionnelles	3
Création de structures / projets globaux	4
Choix de la profession	12
Encadrement individuel : coaching	46
Encadrement individuel : mentoring	25
Placement d'apprentis	23
Solutions transitoires	18
Soutien des personnes en formation	16
Campagnes	13

### Evaluation des concepts des projets présentés

Pour juger les concepts des demandes soumises, plusieurs aspects nécessaires à un concept de projet réussi ont été évalués. Dans le domaine de la gestion de projets, on sait notamment qu'un objectif bien déterminé, une procédure claire, une bonne planification temporelle et budgétaire ainsi qu'une répartition des rôles et une organisation bien définies constituent des facteurs de réussite essentiels. En outre, on a examiné dans quelle mesure les demandes peuvent mettre en évidence le besoin d'agir et si les projets donnent des indications concernant les activités de relations publiques ou l'échange de savoir et s'ils tiennent compte des questions d'égalité. Ces derniers indicateurs sont également pris en compte parce que l'OFFT met un point d'honneur à ce que les projets prennent ces aspects en considération..

Une grande partie des projets présente des objectifs correspondant aux directives SMART (objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et accompagnés d'un délai). Il faudrait toutefois se limiter à un petit nombre d'objectifs principaux et prendre en considération la possibilité de les vérifier. Pratiquement tous les projets présentent généralement le besoin d'agir de façon convaincante et proposent souvent une procédure intelligente pour solutionner les problèmes, même s'ils détaillent parfois trop peu les processus. Le budget est souvent bien planifié, mais peu d'indications existent sur l'organisation des projets (en particulier sur la coopération entre les différents acteurs) ; une planification plus détaillée et plus concrète serait également judicieuse lors de la planification sous l'angle de la gestion de projet.

Des mesures concernant les relations publiques et le transfert de savoir sont prévues par pratiquement tous les projets, toutefois dans une ampleur et à un degré de précision très différents. Des indications exactes sur les mesures prévues avec mentions de dates sont plutôt rares.

Le formulaire de demande mis à disposition par l'OFFT couvre les points les plus importants pour évaluer un concept de projet. On constate une nette amélioration par rapport aux anciens formulaires de demande (ou aux demandes sans formulaire).

Dans l'ensemble, on note que les objectifs formulés dans les concepts correspondent aux objectifs légaux et que des mesures judicieuses sont proposées dans les demandes pour atteindre les objectifs. Les concepts offrent ainsi la base pour réaliser des projets efficaces. L'efficacité (potentielle) des mesures proposées apparaît aussi dans le fait qu'aucune mesure ne pourrait en principe être rejetée ou remplacée ; chaque mesure peut, au contraire, être mise en lien avec des projets réussis.

Quelques projets déclarés comme projets pilotes semblent toutefois plutôt mettre en œuvre des mesures déjà connues dans un autre site que de faire office de véritables projets pilotes au sens strict du terme. Les

projets pilotes devraient mettre en place des mesures innovantes et transmettre les connaissances et les expériences générées, sous une forme présentant un intérêt qui dépasse le cadre du projet. Sans ces aspects, l'efficacité des projets pilotes est limitée.

### Organisation des projets

■ **Organes responsables et partenaires** : la majeure partie des demandes sont soutenues par un canton (ou dans quelques cas par une commune). Les associations, les organisations du monde du travail et les particuliers jouent également un rôle. D'autres organes cantonaux (par ex. l'orientation professionnelle) et parfois des écoles du secondaire II, des écoles professionnelles et des partenaires de l'économie (par ex. des associations professionnelles) sont souvent associés aux projets.

Les documents relatifs aux projets contiennent cependant peu d'indications sur l'implication concrète des acteurs précités.

■ **Influence des organes responsables** : L'influence évidente des organes responsables dans la mise en oeuvre ou le succès des projets ne peut pas être prouvée. Cela est notamment dû au fait que les cantons remplissent très souvent la fonction d'organes responsables. Pour chaque type de mesures, il n'y a donc que peu de projets d'autres organes responsables, ce qui rend les comparaisons plus difficiles. Selon certaines indications, dans des domaines spécifiques de la prospection de places d'apprentissage, des organes responsables autres que les cantons auraient plus de difficultés à créer avec succès des places d'apprentissage.

Il semble judicieux que ce soit les cantons qui remplissent principalement la fonction d'organes responsables. : ils peuvent ainsi prendre des décisions stratégiques concernant la promotion des places d'apprentissage et l'intégration des jeunes, assumer une fonction de coordination et estimer le besoin de projets supplémentaires dans le canton concerné.

■ **Collaboration** : Sur la seule base des documents relatifs au projet, aucune déclaration ne peut être faite concernant la répartition des rôles et la qualité de la collaboration entre les différents acteurs. Si plusieurs acteurs sont impliqués dans un projet et si cette coopération est abordée dans le cadre du rapport final ou de l'évaluation de projet, elle est généralement décrite comme bonne. Une coordination ou une collaboration encore meilleure est tout au plus visée. La coopération est considérée comme difficile dans des cas exceptionnels seulement (par ex. avec certaines écoles ou certains parents de jeunes). Une enquête auprès des participants aux projets serait nécessaire en plus de l'analyse des documents pour clarifier ce point.

■ **Efficacité et efficacité de l'organisation** : l'analyse des documents de projet ne permet d'évaluer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation des projets que de manière très limitée. Même si dans certains rapports d'évaluation, les aspects de l'organisation du projet sont traités, cela ne saurait suffire à donner une image représentative. Il est mentionné à différentes reprises que dans le cas de projets mis en place pour la prospection des places d'apprentissage, l'organisation des projets doit être conçue de façon à donner un accès efficace à des informations sur les entreprises (potentiellement intéressantes). Cela implique, d'une part, la collecte ou la préparation des données nécessaires et, d'autre part, la coordination entre différents promoteurs de places d'apprentissage. En outre, un promoteur de places d'apprentissage permanent est avantageux, car avec le temps il dispose de l'expérience nécessaire et peut développer des contacts avec le monde de l'économie.

Par ailleurs, des organisateurs de projets encouragés ont été confrontés à des problèmes organisationnels pouvant survenir lors de tels travaux, par ex. des responsables de projet qui changent souvent ou des difficultés de coordination entre différents acteurs. Dans des cas isolés, la procédure de demande de

L'OFFT peut conduire ici à une intensification du problème si elle remet en question l'emploi continu des personnes.

#### Evaluation de l'assurance qualité

Concernant l'assurance qualité des différents projets, on peut faire une distinction entre l'assurance qualité pendant le processus de projet et la vérification de l'efficacité des mesures / de l'évaluation après la réalisation. Les critères en matière d'assurance qualité pendant le processus de projet sont remplis et documentés de manière au moins satisfaisante dans environ deux tiers des projets. Une évaluation différenciée n'est pas possible car les informations figurant dans les rapports de projet sont succinctes et autoreportées.

La vérification de l'efficacité des mesures par une évaluation de projet, exigée par voie de décision par l'OFFT pour pratiquement tous les projets, est plus ou moins bien réalisée. Seule pour une petite partie des projets, un rapport d'évaluation prenant position de manière nuancée sur l'atteinte des objectifs, disposant des données de base nécessaires et thématissant les points forts, les faiblesses ainsi que le potentiel d'optimisation, a été livré. Un rapport d'évaluation satisfaisant a cependant été présenté dans plus d'un tiers des projets. Des aspects d'évaluation peuvent également être traités dans le rapport final, mais cela arrive rarement de manière suffisamment détaillée.

Un rapport d'évaluation (même bref) doit être exigé pour chaque projet. Outre les conclusions qui présentent un intérêt pour tous les projets, une évaluation de projet est également utile pour le projet lui-même, particulièrement s'il est poursuivi. La réflexion sur les points forts et les problèmes ainsi que les recommandations, permettent d'exploiter le potentiel d'amélioration. Pour augmenter la qualité des rapports d'évaluation, l'élaboration d'un formulaire standardisé ou d'une notice avec des recommandations pour rédiger les rapports d'évaluation serait judicieuse. Ceci est particulièrement indiqué pour les responsables de projet, peu familiers des évaluations.

#### Effets visés et groupes cibles des projets

En général, les effets visés concordent avec les résultats. Les effets visés sont atteints dans des proportions variables. Seuls dans des cas exceptionnels, les objectifs de certains projets ont dû être adaptés si fortement que les nouveaux objectifs s'écartaient considérablement des objectifs fixés au départ. Des effets secondaires indésirables ont toutefois rarement été examinés dans les documents de projet et devraient être analysés plus précisément à plus grande échelle (par ex. au niveau cantonal).

Les projets ont atteint différents groupes cibles à travers leurs mesures. La plus grande partie des projets (49) s'adresse à des entreprises qui forment déjà des personnes ou qui entrent en ligne de compte comme entreprises formatrices. Les projets relatifs à la demande de places d'apprentissage s'adressent surtout aux jeunes sans place de formation (44 projets). Les jeunes en phase d'orientation professionnelle (26 projets) et les élèves rencontrant des difficultés scolaires (29 projets) forment les groupes cibles les plus importants. 20 autres projets s'adressent de manière ciblée aux migrants et 16 aux jeunes qui ont déjà commencé une formation professionnelle. Les jeunes ayant des problèmes sociaux ou personnels ainsi que les parents des jeunes sont rarement mentionnés explicitement comme groupes cibles.

Dans les différents documents de projet, on énonce de façon plausible qu'il s'agit des groupes cibles adéquats pour atteindre les objectifs du projet fixés. Pour vérifier si différents groupes cibles sont sur-représentés ou sous-représentés, les offres des différents cantons devraient être comparées avec le besoin des différents groupes cibles. Or, pour ce faire, des analyses des besoins devraient être effectuées dans les régions.

## Evaluation des mesures mises en œuvre

Les facteurs à prendre en considération pour assurer la réalisation des objectifs diffèrent selon les mesures.

■ **Prospection des places d'apprentissage** : les mesures concernant la prospection de nouvelles places d'apprentissage aboutissent lorsque l'accès à des informations actualisées et nuancées sur les entreprises formatrices (potentielles) peut être assuré. Des démarches sur le long terme en vue de la prospection de places d'apprentissage porte également ses fruits car elle permet de solliciter et d'accompagner les entreprises à différentes reprises et permet à l'acquéreur d'utiliser ainsi de façon productive les réseaux et le savoir-faire déjà acquis. L'accompagnement des entreprises par un seul interlocuteur s'est avéré judicieux. Le type de prise de contact semble également important : les indications à ce sujet sont malheureusement peu nombreuses et n'ont donc pas pu être évaluées quantitativement. Il faut toutefois examiner si des visites d'entreprise spontanées dans de petites régions géographiques pourraient d'une manière générale faire leurs preuves, comme cela peut être supposé sur la base d'un grand projet. La prospection de places d'apprentissage dans des domaines spécifiques ne se fait parfois pas sans difficultés : certains projets n'ont pu créer qu'un petit nombre de places d'apprentissage et l'on peut supposer que ceci est lié aux organes responsables.

■ **Mesures visant à créer de nouvelles formations professionnelles** : étant donné que seuls trois projets ont mis en œuvre des mesures visant la création de nouvelles formations professionnelles, seules des indications ponctuelles concernant les facteurs de réussite peuvent être faites. La création de nouvelles formations professionnelles est utile lorsqu'elle permet à la formation professionnelle initiale de toucher de nouveaux secteurs. Or, la promotion des places d'apprentissage dans de nouvelles professions est plus difficile en raison de l'état de connaissances des entreprises. Un encadrement plus étroit des entreprises ainsi qu'une bonne information sur la formation, le profil de tâches et de prestations des personnes en formation peuvent compenser quelque peu cette situation.

■ **Création de structures (du côté de l'offre)** : la réussite des projets visant la création de structures est difficile à évaluer. De tels projets sont prometteurs si la base pour une plus grande efficacité ou une coordination accrue entre les différents acteurs peut être assurée. Ces deux éléments semblent réunis notamment dans le cas des projets qui présentent des structures (techniques) pour un échange d'informations efficace.

■ **Projets de préparation au choix professionnel** : concernant l'impact des projets « La parole aux apprentis », il n'existe que des évaluations qualitatives des groupes cibles et des acteurs impliqués. Les projets sont jugés par ceux-ci sur la base de la proximité avec les personnes en formation et les élèves comme une information et une motivation efficaces pour le choix d'une profession. Le succès de la procédure de recrutement des apprentis promoteurs varie. La possibilité de laisser les écoles professionnelles sélectionner les apprentis promoteurs (rents) et de demander ensuite aux entreprises de libérer les jeunes semble faire ses preuves. Il conviendra toutefois de le vérifier dans d'autres projets. En dehors du projet « La parole aux apprentis », six autres projets de préparation au choix professionnel ont été soutenus, avec la mise en œuvre de deux mesures innovantes. Le succès de ces deux mesures indique que dans l'orientation professionnelle la réussite passe parfois par des voies peu conventionnelles.

■ **Coaching** : pour les projets de coaching, un taux de réussite d'environ 30 % a pu être déterminé. Par réussite, on entend la signature d'un contrat d'apprentissage après la fin du coaching. Le taux de réussite du coaching de dernière minute est légèrement inférieur et atteint 24 %. Conformément aux attentes, les coachings avec des groupes cibles difficiles (coaching étendu) ont tendance à présenter des taux de réussite plus bas. La mise en œuvre en parallèle de mesures de placement d'apprentis contribue au succès du projet. Lors des interventions de coaching, le choix du bon moment est également important, mais

diffère selon le groupe cible et la durée d'accompagnement prévue. Des interventions précoces semblent être prometteuses. Elles sont exigées ou déjà mises en place dans le cadre de nombreux projets et constituent une priorité du Case Management Formation Professionnelle de la Confédération. Sur la base des résultats disponibles pour le moment, aucune déclaration ne peut toutefois être faite sur le succès concret des projets de coaching.

■ **Mentoring** : les offres de mentoring présentent un taux de réussite plus élevé d'environ 50 % en moyenne par rapport aux projets de coaching. La sélection soignée du mentor contribue particulièrement au succès du projet, tout comme le choix des jeunes (critères de sélection clairs). Des jeunes rencontrant des problèmes graves ne peuvent pas être accompagnés judicieusement par un mentor et devraient être exclus des projets de mentoring. Les mentors devraient être préparés à leurs fonctions par une formation ou une formation continue et accompagnés par un coaching. De nouveau, le moment où commence le mentoring est décisif : le plus tôt est le mieux. La collaboration avec d'autres acteurs (écoles, orientation professionnelle, promoteurs de places d'apprentissage, parents) doit être recherchée.

■ **Placement d'apprentis** : le taux de réussite des placements d'apprentis s'élève en moyenne à 36 % pour ces projets. L'activité de placement est couplée la plupart du temps avec d'autres mesures, ce qui semble judicieux. Associées en particulier au mentoring ou à un coaching complet, les mesures de placement peuvent déployer tous leurs effets. Il faut une fois de plus tenir compte du moment et encourager la collaboration avec les promoteurs de places d'apprentissage, les conseillers d'orientation professionnelle et les prestataires d'offres-passerelles. En outre, l'accès à des informations actualisées sur les places mises au concours devrait être garanti.

Deux projets développent des structures pour le placement d'apprentis avec des plates-formes Internet, auxquelles ont accès aussi bien les jeunes que les entreprises et les acteurs de la promotion des places d'apprentissage et de l'intégration des jeunes. Aucun critère objectif ne peut être défini pour mesurer la réussite du projet ; les gains d'efficacité possibles, l'actualité et la coordination simplifiée des différents acteurs laissent supposer que ces projets réussissent.

■ **Offres transitoires** : les offres transitoires fonctionnent bien. Dans 60% des cas, elles permettent aux jeunes de trouver une place d'apprentissage après la fin de l'offre. Une focalisation claire sur des groupes cibles spécifiques et la combinaison de parties scolaires et pratiques ont fait leurs preuves.

■ **Mesures de soutien des personnes en formation** : d'après les estimations qualitatives du groupe cible et des acteurs impliqués, les mesures de coaching pour les jeunes en difficulté dans leur apprentissage peuvent être considérées comme une réussite tout comme les mesures pour la qualification scolaire des personnes en formation. Pour un soutien efficace des personnes en formation, il faut garantir un bas seuil d'accès au projet ainsi qu'une position neutre et un devoir de discrétion du coach.

■ **Conditions générales de soutien** : pour les mesures qui visent l'offre de places d'apprentissage, la conjoncture et la situation économique jouent évidemment un grand rôle. Outre cette condition générale difficilement contrôlable, les structures et les réseaux de contact existants revêtent une grande importance. Les sources de données déjà disponibles, l'établissement de contacts réguliers avec des partenaires ou le partenariat avec des associations professionnelles jouent un rôle lors de la prospection de places d'apprentissage. Les possibilités de prospection se distinguent également selon les domaines dans lesquels des places doivent être trouvées.

Pour les projets orientés en fonction de la demande, l'intégration structurelle dans les offres existantes et les possibilités de coordination jouent un rôle important. La collaboration notamment avec des écoles ou des services d'orientation professionnelle qui font connaître les projets aux jeunes doit être recherchée.

Des projets peuvent aussi profiter du savoir-faire acquis lors d'un projet semblable déjà réalisé. Les deuxièmes réalisations de projets sont par conséquent généralement plus réussies.

#### Evaluation du choix des projets encouragés

C'est finalement au moyen des résultats obtenus, par ex. le nombre de places d'apprentissage occupées, que l'on détermine si les bons projets ont été encouragés.

Dans la présente évaluation, aucune des mesures n'a été identifiée comme superflue ou totalement inefficace. On trouve des projets réussis pour chaque type de mesure. Le succès des projets visant à modifier des structures, à améliorer la coordination et ceux portant sur des campagnes n'a cependant pas pu être évalué avec notre système d'indicateurs de succès.

Etant donné que les différentes mesures permettent de poursuivre divers objectifs, aucune des mesures ne peut être simplement remplacée par une autre. Les mesures de transition entre l'école et la formation professionnelle (coaching, mentoring, placement d'apprentis, solutions transitoires) poursuivent des objectifs similaires mais s'adressent à des groupes cibles différents. Elles doivent donc être engagées intelligemment en complément.

Dans le cas des projets de prospection de places d'apprentissage, on constate que le démarchage dans des secteurs spécifiques à tendance à moins bien fonctionner que dans les cas où il ne se limite pas à certains secteurs. Cela est en particulier le cas si le démarchage n'est pas organisé par les cantons mais par des particuliers ou des Ortras qui sont moins familiarisés avec la promotion des places d'apprentissage. Aucune conclusion définitive ne peut toutefois être tirée en raison du faible nombre de cas. Ces projets doivent être encouragés lorsqu'il existe un besoin particulier de places d'apprentissage dans un secteur ou si les demandeurs peuvent faire valoir que le manque de structures et d'expérience dans l'activité d'acquisition peut être compensé par un très bon accès à des réseaux pertinents.

#### Impact des projets sur la création de places d'apprentissage et l'intégration professionnelle des jeunes

Si l'on additionne les places d'apprentissage nouvellement créées de tous les projets de prospection entre 2004 et 2009 qui font état des données correspondantes, on obtient une somme totale de plus de 6000 places d'apprentissage. Le nombre effectif serait encore plus élevé si les places nouvellement créées des projets qui ne fournissent pas de données à ce sujet pouvaient être comptées. Les places d'apprentissage ont principalement été créées dans le cadre de projets de prospection de places d'apprentissage, mais également en marge des projets où le mentoring, le coaching ou le placement d'apprentis étaient au premier plan.

La participation des jeunes à l'un des projets de coaching ou de mentoring encouragés a permis à plus de 1700 d'entre eux de trouver une place d'apprentissage après la fin de la mesure. Ce nombre également ne tient vraisemblablement pas compte de tous les cas qui ont abouti à un placement, car les indications correspondantes manquent dans différents rapports de projet.

Les projets encouragés réussissent donc à créer de nouvelles places d'apprentissage, à accompagner les jeunes et à les aider à trouver une place d'apprentissage. Sans analyse approfondie, on ne peut cependant pas dire combien d'entreprises auraient créé les places d'apprentissage sans projets de promotion et combien de jeunes auraient trouvé une place sans accompagnement, par effet d'aubaine.

## 2. Recommandations

Les principales constatations faites dans le cadre de cette évaluation et qui sont pertinentes pour l'encouragement futur des projets de promotion des places d'apprentissage et d'intégration des jeunes sont résumées ci-après. L'accent est principalement mis, d'une part, sur les recommandations qui sont à prendre en considération pour tous les projets et, d'autre part, sur celles qui sont issues de l'analyse des mesures mises en œuvre.

### 2.1 Constatations et recommandations pour tous les projets

Tous les projets ont été évalués en fonction des critères de qualité définis par l'OFFT en ce qui concerne la qualité des concepts de projet, la réussite du projet, l'atteinte des objectifs, les mesures en matière d'assurance qualité relatives au projet, et d'autres critères de qualité.

Pour juger les concepts des demandes soumises, plusieurs aspects nécessaires à un concept de projet réussi ont été évalués : l'objectif, la procédure, la planification temporelle et budgétaire ainsi que l'organisation. En outre, on a examiné dans quelle mesure les demandes peuvent mettre en évidence les mesures qui s'imposent et si les projets donnent des indications concernant les activités de relations publiques ou l'échange de savoir et s'ils tiennent compte des questions d'égalité.<sup>1</sup> La réussite d'un projet a été mesurée selon l'atteinte de ses objectifs et sa durabilité. Concernant l'assurance qualité des différents projets, une distinction a été faite entre l'assurance qualité pendant le processus de projet et la vérification de l'efficacité des mesures / de l'impact du projet (évaluation du projet).

#### Définition et atteinte des objectifs

D'une manière générale, les objectifs du projet sont bien formulés dans le sens où il s'agit d'objectifs concrets et mesurables. Dans une grande partie des cas, la formulation des objectifs pourrait toutefois encore être améliorée sur certains points, en tenant compte des éléments suivants lors de la présentation de la demande :

- **Définition précise des objectifs** : les objectifs généraux (création de places d'apprentissage, intégration des jeunes) doivent être transformés en objectifs détaillés concrets. L'objectif précise ainsi également la quantité ou la qualité de l'output/outcome, de même que le groupe cible et le calendrier (objectifs annuels ou objectifs du projet dans son ensemble). En outre, le moment à partir duquel un objectif peut être considéré comme atteint doit être clair (par ex. en indiquant si des places AFP doivent être nouvellement créées ou si la conversion des places CFC est suffisante).
- **Limitation à quelques objectifs** : formuler peu d'objectifs permet de fixer uniquement des objectifs prioritaires, dont la mise en œuvre est au centre du projet. Une multiplicité d'objectifs complique la focalisation souhaitée, la poursuite et le réexamen de tous les objectifs.
- **Définition réaliste des objectifs** : si les objectifs sont irréalistes ou trop ambitieux, il est plus difficile de les atteindre. Il convient en particulier d'éviter de fixer des objectifs visant une réussite totale (par ex. placement de tous les jeunes cherchant une place d'apprentissage).
- **Formulation d'objectifs d'output et d'outcome** : les objectifs ne doivent pas se limiter exclusivement à l'output du projet (par ex. nombre de jeunes accompagnés, nombre de visites

---

<sup>1</sup> Ces derniers indicateurs sont également pris en compte parce que l'OFFT met un point d'honneur à ce que ces mesures soient mises en œuvre par les projets dans ces domaines.

d'entreprises effectuées, nombre de prospectus imprimés), mais aussi se référer à l'outcome (nombre de solutions de places d'apprentissage après l'application de la mesure, nombre de places d'apprentissage créées).<sup>2</sup> L'évaluation de la réussite du projet à la fin de celui-ci n'est possible qu'à cette condition.

■ **Renoncement aux objectifs d'impact** : les effets à long terme ou l'impact sur les personnes qui ne font pas partie du groupe cible sont difficilement vérifiables. Il faut donc renoncer à de tels objectifs, même lorsque l'impact peut constituer une raison importante de réaliser le projet.

■ **Indication des indicateurs et de la base de données pour la vérification** : puisque les objectifs ou plutôt l'atteinte des objectifs doit être mesurable, il faut les rendre opérationnels avec des indicateurs et les vérifier à l'aide des données correspondantes. Déjà dans la demande, il est nécessaire de donner des indications concernant les indicateurs, les méthodes, éventuellement la collecte de données et la date de l'évaluation (voir aussi les indications ci-après concernant l'évaluation du projet).

L'OFFT devrait veiller à ce que les points ci-dessus soient pris en compte dans les demandes futures. Il devrait également clarifier ce que l'on entend par « objectifs qualitatifs » et vérifier si l'on peut y renoncer.

Lors de la vérification de l'atteinte des objectifs, il convient de tenir compte des éléments suivants :

■ **Vérification de tous les objectifs** : tous les objectifs formulés dans la demande doivent figurer dans le rapport final. Les objectifs ne doivent donc pas être modifiés dans le rapport final, sauf si des concrétisations sont nécessaires. Une modification des objectifs doit être dûment motivée.

■ **Demande de justification en cas de non atteinte des objectifs** : si les objectifs ne sont pas totalement atteints, les responsables de projet doivent en indiquer les raisons. Ceci peut constituer des données importantes pour l'amélioration du projet.

## Procédure

La procédure du projet n'est souvent pas décrite de manière assez tangible, les étapes concrètes pour atteindre les objectifs et une description détaillée des mesures prévues manquent dans beaucoup de cas.

Ceci nous amène à faire les recommandations suivantes :

■ **Préciser la procédure dans la demande et procéder à une réflexion sur celle-ci une fois le projet terminé** : la procédure et les étapes concrètes du projet devraient déjà être exposées dans la demande. Si ce n'est pas le cas, l'OFFT doit l'exiger. Une bonne description de la procédure dans la demande et une documentation précise dans le rapport final permettent, premièrement, de comparer la procédure avant le début du projet à celle de projets déjà mis en œuvre avec succès ; deuxièmement, de déterminer de manière plus précise les facteurs d'échec et de réussite une fois le projet terminé ; troisièmement, d'indiquer déjà avant le début du projet, les avantages et les problèmes éventuels de la procédure choisie.

## Organisation

Les indications sur l'organisation des projets dans les demandes pourraient être améliorées dans bien des cas. La répartition des tâches et les interfaces doivent être clarifiées dès le dépôt du projet surtout si plusieurs organisations, offices cantonaux ou acteurs de projet sont impliqués.

---

<sup>2</sup> Dans les cas où les objectifs d'outcome ne sont pas vérifiables ou seulement au prix de dépenses importantes (par ex. le nombre de places créées par une campagne), il est possible de renoncer à ces objectifs.

L'analyse des documents de projet ne permet de savoir que de manière très limitée si l'organisation des projets a bien fonctionné pendant la mise en œuvre. Un accès efficace et coordonné aux informations (surtout avec des projets de prospection, par exemple sous la forme d'une base de données centralisée) et la coordination de plusieurs partenaires d'un projet sont toutefois des facteurs essentiels pour une organisation performante.

Des problèmes dans l'organisation du projet peuvent apparaître spécialement lorsqu'aucune disposition pour la mise en œuvre durable d'un projet n'a été prise. Si la poursuite d'un projet dépend de la subvention de l'OFFT, cela rend difficile une planification sur le long terme. En effet, si, au terme d'un projet, une nouvelle demande de subvention est présentée à l'OFFT, le rapport final et l'évaluation du projet précédent sont en général attendus avant l'approbation de la nouvelle demande. Parfois, les responsables ou les collaborateurs du projet ne peuvent conserver leur fonction sans interruption, ce qui accroît la fluctuation dans l'équipe de projet. Si l'OFFT n'envisage aucune autre contribution, le projet peut être menacé dans son ensemble. Il faudrait donc traiter suffisamment tôt la question de la poursuite du financement.

Concernant l'organisation du projet, il convient de tenir compte des éléments suivants :

■ **Elaborer un organigramme** : les acteurs participant au projet ainsi que la répartition des compétences et des tâches prévues devraient déjà être définis plus clairement dans la demande. Il convient de veiller particulièrement à cet aspect dans les projets dans lesquels plusieurs acteurs sont impliqués et où la coordination ou la répartition des tâches est nécessaire. L'élaboration d'un organigramme est recommandée car elle permet de donner également à l'OFFT un aperçu simple des compétences et des acteurs.

■ **Organiser à temps le financement sur le long terme** : Le financement du projet après l'échéance du co-financement par l'OFFT doit être planifié lors du dépôt de la demande avec mention d'une date. Les démarches doivent être engagées à temps, afin de ménager un délai suffisant, en particulier pour les décisions prises par les services cantonaux. Les effets à long terme du projet et le financement de mesures postérieures ou de mise en œuvre doivent certes être clarifiés dans la demande, mais il arrive fréquemment que les informations fournies dans les demandes soient imprécises. Par conséquent, l'OFFT doit systématiquement réclamer des précisions.

### Calendrier

Le calendrier des projets est en général trop peu détaillé sous l'angle de la gestion de projet. Une étape tous les 12 mois, comme cela est proposé par l'OFFT, amène trop peu de détails, particulièrement pour les projets brefs et ceux qui se composent de plusieurs courtes phases de projet. Recommandation :

■ **Demande d'un calendrier plus détaillé** : une planification temporelle plus détaillée devrait être exigée pour tous les projets. Il faut vérifier si cette exigence peut être davantage prise en compte dans le formulaire du projet. Si au moment du dépôt de la demande, il est trop tôt pour fournir un calendrier détaillé pour certains projets, celui-ci peut être demandé à une date ultérieure (par ex. dans le cadre d'un rapport intermédiaire). Cela pourrait être le cas par ex. pour les projets qui commencent par une phase de concept.

### Planification financière et décompte

La majorité des demandes de projet dispose d'une planification budgétaire correcte et détaillée. Le formulaire Excel existant, qui doit être rempli lors du dépôt de la demande, y contribue largement. Il n'y a

donc aucune recommandation à faire concernant la planification budgétaire, mais il en va différemment pour le décompte :

■ **Présentation des coûts effectifs** : Dans le rapport final de certains projets, ce ne sont pas les coûts effectifs qui sont présentés ; le décompte est simplement le budget indiqué dans la demande. Ceci est le cas notamment dans les cantons qui ne tiennent pas des comptes détaillés des coûts pour les différents projets. Une telle manière de procéder entraîne certains inconvénients, car sans connaissance des coûts effectifs, il est difficile d'évaluer la réussite du projet. Par conséquent, il faut toujours présenter les coûts effectifs du projet, lorsque cela s'avère possible.

#### Assurance qualité du processus de projet

Les indications concernant les mesures d'assurance qualité du processus de projet sont souvent imprécises. Les responsables de projet ne savent souvent pas ce qu'il faut comprendre par mesures d'assurance qualité. Recommandation :

■ **Clarification des mesures d'assurance qualité** : puisque de nombreux responsables de projet paraissent dépassés par les indications concernant l'assurance qualité, l'OFFT devrait préciser ce point. Il faudrait commencer par expliquer dans quelle mesure la planification et la description détaillées des mesures mises en œuvre sont nécessaires et utiles car ces mesures ne sont souvent pas définies formellement ; l'assurance qualité est réalisée de manière informelle lors de réunions, de rencontres ou du controlling effectué par la direction du projet.

#### Evaluation du projet et transfert du savoir

La planification et la réalisation de l'évaluation de projet et du transfert de savoir devraient être améliorées. Il faut en particulier tenir compte des points suivants :

■ **Planification suffisamment tôt de l'évaluation** : comme déjà mentionné sous le chapitre portant sur la fixation des objectifs, les indicateurs et la base de données pour l'évaluation sont à définir dès le dépôt de la demande. Si des données doivent être collectées pour l'évaluation, la méthode de collecte et le groupe cible devraient également être fixés.

■ **Demande de rapport d'évaluation** : un rapport d'évaluation (même bref) devrait être exigé pour chaque projet. Outre les constatations qui présentent un intérêt pour tous les projets et qui peuvent servir pour des projets similaires, une évaluation de projet est utile pour le projet lui-même, si on lui donne suite.

■ **Réflexion sur les points forts et les problèmes, conclusions** : chaque rapport d'évaluation devrait non seulement indiquer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints mais aussi documenter les points forts et les problèmes du projet et en tirer des conclusions ou des recommandations. C'est le seul moyen d'exploiter les conclusions et le potentiel d'amélioration du projet.

■ **Recommandations écrites / formulaire d'évaluation de projet** : les responsables de projet étant parfois peu familiarisés avec les rapports d'évaluation, l'OFFT devrait élaborer un formulaire (analogue aux formulaires de demande, de rapport intermédiaire et de rapport final) ou des recommandations écrites pour la réalisation des évaluations de projet. Des évaluations de projet plus détaillées ou plus professionnelles qui ne s'appuient pas sur le formulaire devraient néanmoins être autorisées.

■ **Planification améliorée du transfert de savoir** : on accorde en général peu d'importance à la planification du transfert de savoir. Puisque ce dernier représente une mesure efficace pour l'échange de savoir entre projets et acteurs, l'OFFT devrait exiger des indications plus claires concernant le transfert de savoir prévu.

■ Réalisation accrue du transfert de savoir : étant donné la planification insuffisante, peu de mesures de transfert de savoir sont mises en œuvre. Tandis que l'échange entre différents acteurs dans la même région géographique a tendance à fonctionner, le transfert de savoir intercantonal est très faible. Il doit être exigé dans les projets de manière ciblée, lorsque cela paraît judicieux et nécessaire.

■ Renforcement de la documentation, de l'évaluation et du transfert de savoir des projets pilotes : les projets pilotes ont pour ambition de mettre en place des mesures innovantes et de transmettre les connaissances et expériences générées, sous une forme présentant un intérêt au-delà du projet. Une plus grande attention doit donc être accordée à la documentation de ces projets, notamment en ce qui concerne leur planification et leur réalisation. Après la clôture du projet, il faudrait également transmettre les conclusions aux intéressés, ce qui exige souvent une documentation écrite. Il convient de décider au cas par cas si une évaluation suffit pour ce faire.

■ Planification des ressources financières et du temps disponible : des ressources temporelles et financières doivent être prévues pour l'évaluation de projet, la documentation supplémentaire et le transfert de savoir. Cela vaut surtout pour les grands projets et ceux où la transmission des conclusions et du savoir acquis dans le cadre du projet joue un grand rôle (en particulier les projets pilotes).

#### Durabilité du financement, relations publiques et questions d'égalité

En ce qui concerne la durabilité des projets, les relations publiques et la prise en considération des questions d'égalité, on peut retenir que les indications lors de la planification restent relativement peu spécifiques. Une évaluation des mesures mises en œuvre révèle que la durabilité n'est indiquée que dans peu de cas, tandis que pour les relations publiques, on peut supposer que c'est surtout la documentation qui est incomplète. La prise en compte des questions d'égalité est satisfaisante. Les points suivants sont à vérifier :

■ Planification accrue sous l'angle de la durabilité : si un projet n'est pas prévu comme projet unique ou s'il est clair qu'il sera soutenu sur une plus longue durée par l'OFFT, la demande devrait préciser le moment (par ex. après une évaluation intermédiaire), les conditions (par ex. réussite du projet) et les interlocuteurs (par ex. canton ou fondations) afin de pouvoir procéder aux clarifications nécessaires.

■ Définition de l'ampleur des activités de relations publiques : les mesures relatives aux relations publiques doivent être évaluées individuellement pour chaque projet. Il faut exiger des mesures claires et pourvues de délais pour les projets où les relations publiques jouent ou devraient jouer un rôle essentiel. Pour les projets où les activités de relations publiques pourraient avoir des conséquences négatives (par ex. interpellation de mauvais groupes cibles), il convient de cibler l'ampleur des relations publiques, voire d'y renoncer complètement.

■ Documentation des mesures relatives aux relations publiques : Si l'OFFT est intéressé de vérifier l'ampleur et la qualité des activités de relations publiques, il faudrait alors que les projets apportent une meilleure documentation. Une évaluation judicieuse des activités de relations publiques n'est possible que si les mesures exactes et la date de mise en œuvre de ces mesures sont mentionnées.

#### Conclusions concernant les modèles de l'OFFT pour la présentation des demandes et des rapports

En principe, on peut dire que plusieurs des recommandations susmentionnées sont en réalité déjà prises en compte dans les modèles de demande ou de rapport de l'OFFT. Les points correspondants ne sont toutefois pas suffisamment relatés ou détaillés dans les demandes et rapports soumis. Par exemple, il est rare que des indications suffisantes soient faites concernant les dates des mesures prévues.

Cela montre que dans de nombreux cas, il n'est pas nécessaire d'ajouter des points supplémentaires dans les formulaires correspondants. Ceux-ci devraient plutôt être mieux explicités ou exigés plus clairement lors du dépôt de la demande. L'OFFT est ainsi amené à redéfinir les priorités : les aspects qu'elle juge essentiels devraient être exigés fermement dans les documents de projet.

L'évaluation de projet constitue une exception. Contrairement à la pratique relative aux demandes, aux rapports intermédiaires et aux rapports finaux, l'OFFT ne met pas de formulaire ni de recommandation à la disposition des responsables de projet. La qualité des rapports d'évaluation varie donc très fortement et permet parfois de tirer très peu de conclusions et de propositions d'amélioration.

L'OFFT fournissant déjà de l'aide et des conseils lors du dépôt des demandes, la qualité des documents de projet devrait déjà s'en trouver améliorée. Le programme de cours de gestion de projets pour les partenaires de projet, notamment proposé par l'OFFT, devrait également jouer un rôle de soutien. Il appartient à l'OFFT de vérifier au cas par cas si un soutien ou des recommandations écrites supplémentaires sont indiqués et le cas échéant pour quels aspects.

## 2.2 Recommandations concernant les mesures mises en œuvre

Dans le cadre de l'analyse de documents, aucune des mesures concernant la promotion des places d'apprentissage ou de l'intégration professionnelle n'a été identifiée comme superflue ou fondamentalement inefficace. Cela est aussi dû au fait que toutes les mesures ne peuvent pas être adressées à tous les groupes cibles. Pour toutes les mesures, il existe des projets qui ont pu être réalisés avec succès.

Lors de la planification, de la réalisation et de l'accompagnement des différentes mesures, il convient de tenir compte des recommandations suivantes :

### Prospection des places d'apprentissage

■ Indications supplémentaires dans le rapport final et l'évaluation : pour une meilleure évaluation du succès des projets et une meilleure identification des stratégies de prospection fructueuses, les documents de projet devraient donner des renseignements sur les points suivants :

- nombre de places créées par le projet (preuve de chaque place d'apprentissage AFP créée) ;
- acquéreurs des places d'apprentissage ;
- type de prise de contact avec les entreprises ;
- succès des différents types de prise de contact.

Il faudrait pouvoir attribuer le nombre indiqué de places créées au projet. Chaque fois que la situation des données le permet, le nombre des nouvelles places d'apprentissage auprès des entreprises contactées devrait être compté : une indication de l'évolution générale du marché des places d'apprentissage dans un canton permet de tirer trop peu de conclusions sur chaque projet de places d'apprentissage. En outre, il faudrait indiquer ce qui est considéré comme nouvelles places créées dans le projet (nouvelles autorisations de formation, contrats d'apprentissage conclus ou seulement garanties des entreprises).

■ Coordination de l'acquisition de places d'apprentissage : pour favoriser une acquisition efficace et ne pas en demander de plus en plus aux entreprises, une coordination est nécessaire entre les promoteurs de places d'apprentissage de la même région. Il est important que les cantons et l'OFFT continuent à apporter leur soutien (par ex. par une collaboration avec les cantons avant l'autorisation d'un projet). En outre, l'accès à des informations centralisées et actualisées sur l'activité d'acquisition des différents acteurs est également utile. On peut ainsi garantir une coordination et un échange d'informations concernant les différentes demandes aux entreprises.

### Mesures de création de nouvelles formations professionnelles

■ **Exploitation de nouveaux domaines pour la formation professionnelle** : les mesures concernant de nouvelles formations professionnelles sont appropriées si elles peuvent soit mettre à disposition des structures pour de nouvelles formations professionnelles qui créent à leur tour de nouvelles places d'apprentissage, soit générer une masse critique de places d'apprentissage disponibles grâce à l'acquisition de nouvelles formations professionnelles.

■ **Détermination des besoins** : Lors de la création de nouvelles formations professionnelles, la prospection de places d'apprentissage correspondantes est indispensable. Celle-ci ne devrait qu'exceptionnellement se faire au détriment des places d'apprentissages existantes, par exemple lorsqu'une ancienne formation professionnelle est remplacée par une nouvelle. Afin de recenser combien de places d'apprentissage sont le fruit du travail de prospection lié à un projet, il est nécessaire d'indiquer si ces places ont été nouvellement créées ou si elles en ont simplement remplacées d'autres.

■ **Encadrement des entreprises** : un certain degré d'encadrement des entreprises est essentiel à la fois pour acquérir de nouvelles places d'apprentissage et pour garantir la qualité des formations jusqu'à ce que la formation correspondante soit consolidée.

### Création de structures (du côté de l'offre) / projets globaux

■ **Transfert de savoir** : si les projets créent des structures qui peuvent être transposées dans d'autres projets ou d'autres cantons, le transfert de savoir revêt une grande importance et devrait être davantage encouragé. Il doit faire partie de la planification du projet et se voir attribuer les ressources temporelles et financières correspondantes.

### Mesures pour le choix d'une profession : « La parole aux apprentis »

■ **Evaluation des modes de recrutement des apprentis promoteurs (rents)** : le recrutement efficace des jeunes est un facteur important pour le succès des projets « La parole aux apprentis ». Pour pouvoir identifier des types de recrutement fructueux, des indications détaillées concernant le recrutement et un échange de savoir entre les projets « La parole aux apprentis » sont recommandés.

■ **Demande à caractère obligatoire auprès des entreprises** : les documents reçus jusqu'à présent laissent supposer que les entreprises sont plutôt prêtes à mettre à disposition des apprentis si la demande est accompagnée d'un fort caractère obligatoire. La procédure, qui consiste à laisser les écoles professionnelles choisir les jeunes et à demander aux entreprises, avec le soutien des rectorats, de mettre à disposition les jeunes choisis, semble prometteuse. Cette procédure doit être testée pour les autres projets et reprise le cas échéant.

■ **Dédommagement des entreprises** : il faut vérifier si les entreprises peuvent être dédommagées (au moins symboliquement) pour leur participation.

■ **Formation des apprentis promoteurs** : celle-ci a fait ses preuves ; comme jusqu'à présent, elle devrait être poursuivie et accompagnée de mesures d'assurance qualité.

### Autres mesures pour le choix d'une profession

■ **Evaluations complètes de projet** : pour vérifier quelles mesures non conventionnelles ont fait leurs preuves concernant l'orientation professionnelle, un accent particulier doit être mis sur les évaluations de projet afin de mieux estimer les effets ainsi que les avantages et les difficultés de tels projets.

### Encadrement individuel : coaching

■ Critères de sélection clairs pour les jeunes : pour ne pas surcharger les coaches avec des jeunes rencontrant des problèmes graves, il convient de définir les critères de sélection des jeunes pour chaque projet de coaching. Le coaching doit être structuré selon le groupe cible et les coaches sélectionnés en conséquence.

■ Coordination de l'offre de coaching : étant donné que les offres de coaching doivent s'adresser à un groupe cible défini, les différentes offres doivent être harmonisées et il doit en exister pour tous les groupes cibles. Une coopération entre les différentes offres doit en même temps avoir lieu pour diriger les jeunes vers les bonnes places.<sup>3</sup>

■ Collaboration avec d'autres acteurs : il faut encourager la collaboration avec les offres-passerelles, les services de placement d'apprentis et les promoteurs de places d'apprentissage afin de garantir l'échange d'informations et d'exploiter les éventuelles synergies. Le Case Management Formation Professionnelle va dans la bonne direction concernant ces deux derniers points en demandant la coordination et l'harmonisation des différentes mesures relatives à l'encouragement des jeunes à risque (cf. OFFT 2007, OFFT 2008a).

### Encadrement individuel : mentoring

■ Autres indications dans le rapport final et l'évaluation : tous les projets doivent présenter des indications concernant l'outcome afin de pouvoir évaluer le succès des projets de mentoring. Les projets doivent fournir les indications suivantes :

- nombre de tandems de mentoring ;
- nombre de jeunes ayant trouvé une place d'apprentissage suite à un mentoring ;
- si possible, nombre de places créées par le mentor.

■ Critères de sélection clairs pour les jeunes : la fixation de critères clairs concernant le groupe cible est encore plus importante pour le mentoring que pour le coaching, puisque les jeunes ne sont pas accompagnés par des spécialistes. Les jeunes doivent faire preuve d'une certaine motivation, avoir déjà progressé dans le processus de choix de leur profession et ne pas présenter de problèmes personnels, sociaux ou scolaires sérieux. Selon le type de recrutement, il est possible de recourir à l'expérience de conseillers d'orientation.

■ Calendrier : pour les nouveaux projets de mentoring, une importance particulière doit être accordée à la planification des dates, notamment à la date du début du mentoring. Il faut en principe prévoir le début du mentoring assez tôt, en prenant toutefois en considération les faits concomitants comme la constitution d'une classe, les cours sur le choix d'une profession dans les écoles ou la coordination avec d'autres projets.

■ Clarification de la collaboration avec d'autres acteurs : une répartition claire du travail avec l'orientation professionnelle doit aussi être visée, ainsi que la coordination avec les services de placements d'apprentis ou les projets de prospection.

### Placement d'apprentis

■ Le placement d'apprentis comme mesure complémentaire : la mesure de placement développe son effet seulement en association avec d'autres mesures comme le mentoring ou le coaching et devrait

---

<sup>3</sup> Les efforts des cantons et du Case Management Formation Professionnelle déjà réalisés doivent être grandement salués à cet égard.

par conséquent être encouragée comme mesure complémentaire. Les mesures de placement des jeunes constituent une exception si une solution transitoire d'un an peut ainsi être évitée.

■ **Inventaire actuel des places d'apprentissage disponibles** : partout où cela est possible, les promoteurs de places d'apprentissage devraient profiter des inventaires d'offres de places d'apprentissage disponibles. Le caractère actuel et complet de l'inventaire est ici décisif. La Bourse suisse des places d'apprentissage<sup>4</sup>, qui offre un accès en ligne aux places disponibles, constitue déjà un outil important.

■ **Encouragement de la mise en place de structures de placement** : Il faut encourager les structures et les bases de données destinées à soutenir les services de placement d'apprentis lorsqu'elles sont insuffisantes, notamment lorsque plusieurs acteurs (jeunes, entreprises, acteurs de la promotion des places d'apprentissage ou encadrement de jeunes) y ont accès et peuvent les utiliser à des fins spécifiques. Les solutions existantes qui ont fait leurs preuves doivent absolument être examinées.

Mesures concernant les solutions transitoires

■ **Vérification du potentiel innovant des projets** : il faut examiner dans quelle mesure les projets expérimentent des approches effectivement novatrices et peuvent être considérés comme des projets pilotes.

■ **Transfert de savoir renforcé pour les projets pilotes** : le transfert de savoir réalisé jusqu'à présent par les projets pilotes est insuffisant. Si les projets pilotes ne sont pas accompagnés de la documentation appropriée et d'un transfert de savoir, des concepts et des expériences importants se perdent. Il faut donc encourager le transfert de savoir.

Mesures de soutien des personnes en formation

■ **Garantie d'un bas seuil d'accès** : pour permettre un bas seuil d'accès et donc une prise de contact aussi précoce que possible par les jeunes, il convient de prendre en compte les points suivants :

- Le coach doit être accessible (possibilités de contact à court terme par téléphone, e-mail, rencontre personnelle ; heures de consultation à des heures pratiques pour les jeunes).
- Il faut communiquer aux jeunes que le coaching peut et doit déjà être utilisé à un stade précoce en cas de difficultés pendant l'apprentissage avant que les problèmes ne s'aggravent.
- Les enseignants, les centres d'orientation et si possible aussi les entreprises doivent être informés de l'offre, puisque beaucoup de jeunes sollicitent une consultation uniquement sur recommandation d'une personne de confiance.

■ **Devoir de discrétion et neutralité** : les jeunes doivent être assurés qu'ils peuvent discuter de leurs difficultés dans un espace protégé, sans que les employeurs, les enseignants ou les parents n'en soient informés.

■ **Collaboration avec d'autres acteurs** : si le jeune le permet, la coopération avec d'autres acteurs doit être recherchée. L'implication des parents notamment peut être utile.

---

<sup>4</sup> Cf. par exemple <http://www.orientation.ch/dyn/1141.aspx>.