



Institut de hautes études en administration publique  
Swiss Graduate School of Public Administration  
Institut universitaire autonome

Chaire Politique locale et  
Evaluation

# Evaluation du « Projet Jeunes »

**Version finale**

Avril 2009

*Prof. Katia Horber-Papazian*

*Jan Ehrler, collaborateur scientifique*

*Ayari Felix, assistante*

*Melaine Laessle, assistant étudiant*

## Table des matières

<b>Résumé de l'évaluation du Projet Jeunes</b>	<b>5</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>8</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>9</b>
1.1 Description du Projet Jeunes	9
1.2 Mandat de l'étude	9
<i>Objectifs de l'étude et questions d'évaluation</i>	9
1.3 Démarches méthodologiques	10
<i>Analyse documentaire</i>	10
<i>Entretiens semi-directifs</i>	12
<i>Sondages par internet</i>	12
<i>Difficultés de l'évaluation</i>	12
1.4 Remerciements	13
<b>2 Genèse et objectifs du programme</b>	<b>14</b>
2.1 Projet de loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans	14
2.2 Transformation du projet de loi lors de la délibération au Grand Conseil	15
2.3 Comparaison entre le premier projet de loi et le Projet Jeunes	16
2.4 Projet Speranza 2000	19
2.5 Tableau synthétique	20
<b>3 Organisation, collaboration et répartition du fonds</b>	<b>21</b>
3.1 Organigramme	21
3.2 Fonctionnement et compétences des organes décisionnels	21
<i>Conseil d'Etat</i>	22
<i>Commission de suivi et d'évaluation</i>	22
<i>Commission technique et son bureau</i>	23
3.3 Collaboration entre acteurs impliqués dans le Projet Jeunes	25
<i>Assistants sociaux</i>	25
<i>Administration cantonale</i>	25
<i>Communes</i>	26
<i>Secteur para-étatique</i>	26
<i>Secteur privé</i>	26
<i>Collaboration avec les spécialistes</i>	27
3.4 Budget et répartition du fonds	27

<i>Ressources à disposition</i> _____	27
<i>Répartition du fonds</i> _____	27
3.5 Tableau synthétique _____	29
<b>4 De la sélection à l'insertion</b> _____	<b>30</b>
4.1 Tableau synthétique _____	33
<b>5 Mesures et résultats du projet</b> _____	<b>33</b>
5.1 Outil de gestion d'information : Wikijob _____	33
5.2 Stages d'initiation de 3 mois _____	34
5.3 Accompagnement individualisé _____	35
5.4 Mesures de formations en appui d'un apprentissage _____	37
5.5 Projet de formation Gastro _____	38
5.6 Mesures coercitives : _____	39
5.7 Prévention de l'endettement _____	39
5.8 Mesures d'information _____	40
<i>Dépliants</i> _____	40
<i>Numéro téléphone gratuit</i> _____	40
<i>Site internet</i> _____	40
<i>Conférence de presse</i> _____	41
<i>Séminaire «Réinsertion professionnelle des jeunes» à la CNCI</i> _____	41
<i>Communications spécifiques aux communes</i> _____	41
<i>Connaissance du Projet Jeunes par les entreprises</i> _____	42
5.9 Résultats et atteinte des objectifs _____	43
5.10 Tableau synthétique _____	47
<b>6 Acceptabilité et appréciation du Projet Jeunes par les entreprises privées</b> _____	<b>47</b>
6.1 Appréciation du déroulement de l'engagement _____	47
6.2 Ouverture à l'engagement d'un jeune à l'aide sociale _____	49
6.3 Tableau de synthèse _____	52
<b>7 Programme FORJAD du canton de Vaud et le Projet Jeunes</b> _____	<b>53</b>
<i>FORJAD</i> _____	54
<i>Projet Jeunes</i> _____	54
7.1 Tableau de synthèse _____	59
<b>8 Réponses aux questions d'évaluation</b> _____	<b>60</b>
<b>9 Recommandations</b> _____	<b>65</b>

<b>10 Annexes</b>	<b>66</b>
<i>Annexe 1 : Composition de la Commission de suivi et d'évaluation</i>	66
<i>Annexe 2 : Composition de la Commission technique</i>	66
<i>Annexe 3 : Composition du bureau de la Commission technique</i>	68
<i>Annexe 4 : Liste des personnes interrogées</i>	68
<i>Annexe 5 : Distribution des postes en emploi et en apprentissage dans l'administration cantonale</i>	71
<i>Annexe 6 : Tableaux des résultats de placement</i>	73
<i>Annexe 7 : Questionnaire (internet) du sondage auprès des assistants sociaux</i>	74
<i>Annexe 8 : Questionnaire du sondage (internet) auprès des entreprises privées</i>	80

## Résumé de l'évaluation du Projet Jeunes

---

Fin août 2008, un mandat d'évaluation a été confié à l'unité de politique locale et d'évaluation de l'Idheap dirigée par la Professeure Katia Horber-Papazian afin de dresser un premier bilan deux ans après la mise œuvre du Projet Jeunes neuchâtelois visant à créer 270 places de travail et d'apprentissage pour les jeunes émergeant à l'aide sociale.

Cette évaluation avait pour but de répondre aux 12 questions suivantes :

1. Les dispositifs légaux et institutionnels mis en place sont-ils cohérents avec les objectifs poursuivis ?
2. La théorie d'action du dispositif mis en place est-elle pertinente par rapport au problème à résoudre ?
3. La répartition des tâches au sein de la commission technique et de son bureau est-elle claire ? Cette répartition est-elle en adéquation avec les objectifs du projet ?
4. Quels sont les critères appliqués dans le processus de répartition des fonds du projet ?
5. La collaboration entre acteurs public-public/public-privé impliqués dans le projet a-t-elle été effective ?
6. Quel est le niveau de connaissance, d'acceptabilité et d'appréciation du projet parmi ses partenaires ?
7. Quels sont les facteurs favorisant et faisant obstacle à la participation des partenaires au projet ?
8. Quelles sont les mesures mises en place par le "Projet Jeunes" et comment sont-elles appréciées par les partenaires, les bénéficiaires et les assistants sociaux ?
9. Y a-t-il adéquation entre les profils des personnes de moins de 30 ans choisies par les assistants sociaux et les postes disponibles ? Les critères d'employabilité utilisés par les assistants sociaux sont-ils pertinents en regard des postes disponibles ?
10. Les objectifs poursuivis, à savoir la mise à disposition de 120 places de travail dont 40 pour des apprentissages dans l'administration publique et de 150 places de travail dans le secteur privé, ont-ils été atteints ? si non, pourquoi ?
11. Quel pourcentage de contrats signés selon les critères du "Projet Jeunes" a perduré au moins 12 mois après la signature ? Quel pourcentage d'apprentissages, trouvés à travers le "Projet Jeunes", n'a pas été abandonné ? Quels sont les motifs des échecs et des réussites ?
12. Le projet neuchâtelois est-il comparable à un projet similaire mené dans un autre canton ?

Une réponse détaillée à chacune de ces questions se trouve à la fin du présent rapport.

L'évaluation s'est faite sur la base des outils de récolte et d'analyse d'informations suivants :

- Une analyse documentaire portant sur les bases légales, les procès-verbaux, mandats etc.
- 25 entretiens semi-directifs, menés avec les différents acteurs concernés.
- Deux sondages : l'un adressé aux 68 assistants sociaux du canton de Neuchâtel, l'autre à 872 entrepreneurs.

Faute de données stabilisées dans les documents transmis, l'équipe d'évaluation ne peut pas garantir leur fiabilité.

Les principaux enseignements suivants ressortent de l'évaluation :

- **En lançant le Projet Jeunes, Neuchâtel fait partie des pionniers.** De plus en plus de cantons à l'image du canton de Neuchâtel prennent des mesures spécifiques pour les jeunes émargeant à l'aide sociale.
- **A ce jour, le Projet Jeunes a permis à 97 jeunes de trouver un emploi ou un apprentissage** et à 25 autres jeunes d'être en stage.
- **Le Projet Jeunes est basé sur un accord politique scellé autour de cibles** non fondées sur une analyse de faisabilité. Le secteur privé s'est proposé de relever le défi de mettre à disposition 150 places de travail. Le secteur public s'est quant à lui engagé à créer 80 places de travail et 40 places d'apprentissage. L'objectif du secteur privé est atteint à 36% (N 54) et celui du public également à 36% (N 43). En ce qui concerne les places d'apprentissage, l'objectif des pouvoirs publics est atteint à 55% (N 22) (sans comptabiliser les 25 stages d'initiation qui se transformeront en engagement sauf rupture).
- **L'Etat n'a pas la maîtrise du projet.** Pour la mise en œuvre et le succès du projet l'Etat est principalement dépendant du bon vouloir du secteur privé et de sa volonté à respecter l'engagement pris devant le parlement. Aucune convention ne lie l'Etat aux représentants du secteur privé. Ceux-ci n'ont par ailleurs aucun moyen de forcer les employeurs privés à respecter un engagement politique qui a été pris en leur nom.
- **Le Projet Jeunes est construit sur un ensemble de collaborations non formalisées.** Les prestataires sont subventionnés sans être liés par des mandats de prestations basés sur des objectifs clairement définis, des cibles à atteindre, des règles du jeu à respecter et des sanctions en cas de non respect de l'accord.
- **Les modalités de sélection des candidats sont également peu formalisées.** Les assistants sociaux ont un rôle central dans la sélection des jeunes et pourtant aucun texte ne formalise leur implication dans le Projet Jeunes. La sélection est actuellement basée sur leur bonne volonté à respecter des critères dont la définition n'est pas partagée par tous les acteurs. Ces lacunes peuvent créer des inégalités de traitement et péjorent la qualité des dossiers de candidature.
- **La mise en œuvre et le suivi du projet reposent sur des commissions dont la compétence à assumer leur tâche est à questionner.** Trop grande et sans pilotage fort et indépendant, la commission technique est réduite à valider les propositions faites par son bureau. Les commissaires des secteurs privé et parapublic y sont sous-représentés et les mandataires qui y siègent sont juges et parties. La commission de suivi et d'évaluation ne dispose pas de données systématiques mises à jour. Les 2 commissions sont principalement un espace de débat politique au sujet du projet.
- **Le fonds est utilisé avec parcimonie.** Au-delà des dépenses fixes, l'attribution du fonds s'est effectuée en fonction des jeunes réellement placés ce qui a permis d'utiliser le fonds de manière efficace et de permettre que des ressources soient encore disponibles.
- **Le Projet Jeunes mérite d'être plus connu.** Malgré la stratégie d'information mise en place, l'existence du projet n'est connue que par 45% des entrepreneurs sondés. Très peu d'entre eux connaissent par ailleurs les mesures du Projet Jeunes. Il en va de même de certains assistants sociaux.
- **Les mesures du Projet Jeunes sont unanimement saluées.** L'ensemble des acteurs concernés et les jeunes interrogés reconnaissent la pertinence des mesures de formation et de coaching mises en place. L'expérience FORJAD du canton de Vaud témoigne également de l'importance de ces mesures pour un projet destiné aux jeunes.
- **Des entreprises peu sollicitées mais ouvertes à accueillir des jeunes.** Il ressort du sondage que ce sont les petites et moyennes entreprises qui sont le plus disposées à engager

des jeunes en réinsertion. La majeure partie d'entre elles n'ont jamais été contactées par des démarcheurs.

## Recommandations

1. Poursuivre les efforts en matière d'insertion professionnelle des jeunes émergeant à l'aide sociale.
2. Dépasser les clivages politiques au nom de la résolution d'un problème public central.
3. Consulter l'ensemble des partenaires pour la mise en œuvre du projet.
4. Confier la mise en œuvre du projet à un ou une responsable de projet rattaché à l'administration cantonale.
5. Définir des indicateurs de suivi, mettre en place un système de pilotage et informer le parlement de l'atteinte des objectifs.
6. Créer un forum d'échanges et d'informations fonctionnant comme caisse de résonance des différents partenaires et experts concernés.
7. Supprimer la Commission technique et la Commission de suivi et d'évaluation sous condition que les recommandations 4 à 6 soient retenues.
8. Maintenir le financement des mesures en fonction de la création d'un poste de travail ou d'une place d'apprentissage.
9. Séparer clairement les rôles de mandant et de mandataire.
10. Lier tous les prestataires à un mandat de prestations qui fixe clairement les cibles à atteindre, énumère les prestations à offrir et définit des sanctions en cas de non respect du mandat.
11. Assouplir le coaching en ce qui concerne sa durée et son intensité en fonction des besoins individuels des jeunes.
12. Définir les critères de sélection formels des jeunes et veiller à leur application systématique.
13. Formaliser la collaboration avec les assistants sociaux responsables d'identifier les jeunes à l'aide sociale.
14. Mettre en place des mesures incitatives à l'intention des employeurs favorisant la création de places d'apprentissage.
15. Elaborer et financer une stratégie de démarchage spécifique pour trouver des places de travail et d'apprentissage pour les jeunes émergeant à l'aide sociale en ciblant davantage les petites et moyennes entreprises.
16. Définir une stratégie d'information.
17. Créer des mesures de prévention ciblées dans le cadre d'une détection précoce en collaboration avec les ORP, l'OROSP, les conseillers de formation et les écoles professionnelles.
18. Favoriser à l'exemple de FORJAD la formation et la création de places d'apprentissage afin de garantir une insertion professionnelle plus durable.

Le rapport et les recommandations ont été validés par la Commission de suivi et d'évaluation.

## Liste des abréviations

---

AC	Assurance chômage
AIP	Allocation d'intégration professionnelle
BCT	Bureau de la Commission technique
CNCI	Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie
CNIP	Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle
CPLN	Centre professionnel du Littoral neuchâtelois
CSE	Commission de suivi et d'évaluation
CT	Commission technique
DEC	Département de l'économie
DECS	Département de l'éducation, de la culture et des sports
DGT	Département de la gestion du territoire
DJSF	Département de la justice, de la sécurité et des finances
DSAS	Département de la santé et des affaires sociales
GP-CII	Groupe de pilotage de la collaboration inter-institutionnelle en matière de réinsertion sociale et professionnelle
MIP	Mesures d'intégration professionnelle
ODAS	Office de l'aide sociale
OROSP	Office régional d'orientation scolaire et professionnelle
ORP	Office régional de placement
PET	Programmes d'emploi temporaire
SEmp	Service de l'emploi
SFPL	Service de la formation professionnelle et des lycées
USCN	Union syndicale cantonale neuchâteloise



# 1 Introduction

---

## 1.1 Description du Projet Jeunes

Suite au constat d'une forte augmentation des jeunes émargeant à l'aide sociale et de leur difficulté d'insertion dans le marché de l'emploi, le Conseil d'Etat neuchâtelois a pris l'initiative de lancer le Projet Jeunes. L'objectif global de ce projet est de créer 270 places de travail et d'apprentissage pour les jeunes de moins de 30 ans émargeant à l'aide sociale sur une période de deux ans (2007-2008)<sup>1</sup>. En décembre 2006, le Grand Conseil a adopté la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, créant ainsi un dispositif légal pour la réalisation du Projet Jeunes.

Deux commissions ont été nommées : la Commission de suivi et d'évaluation et la Commission technique, dotée d'un bureau. Par ailleurs, une série de mesures a été définie afin de soutenir les jeunes dans le processus de l'insertion.

## 1.2 Mandat de l'étude

### *Objectifs de l'étude et questions d'évaluation*

Pour dresser un premier bilan du déroulement du Projet Jeunes deux ans après son lancement, un mandat d'évaluation a été confié par le Département de l'économie du canton de Neuchâtel à une équipe de l'IDHEAP placée sous la responsabilité de Katia Horber-Papazian, professeure de politique locale et d'évaluation des politiques publiques. Cette évaluation a pour objectif de répondre à douze questions d'évaluation définies par le Conseiller d'Etat et chef du Département de l'économie, Monsieur Bernard Soguel et Monsieur Sylvain Babey, Chef du Service de l'emploi. Ces questions ont été validées par la Commission de suivi et d'évaluation le 27 août 2008. Elles sont regroupées en quatre chapitres :

### *Organisation et processus*

1. Les dispositifs légaux et institutionnels mis en place sont-ils cohérents avec les objectifs poursuivis ?
2. La théorie d'action du dispositif mis en place est-elle pertinente par rapport au problème à résoudre ?
3. La répartition des tâches au sein de la commission technique et de son bureau est-elle claire ? Cette répartition est-elle en adéquation avec les objectifs du projet ?
4. Quels sont les critères appliqués dans le processus de répartition des fonds du projet ?

---

<sup>1</sup> Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre des mesures découlant de la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 17 mai 2007, 07.020, p. 4.

**Partenaires (publics, para-publics, privés)**

5. La collaboration entre acteurs public-public/public-privé impliqués dans le projet a-t-elle été effective ?
6. Quel est le niveau de connaissance, d'acceptabilité et d'appréciation du projet parmi ses partenaires ?
7. Quels sont les facteurs favorisant et faisant obstacle à la participation des partenaires au projet ?

**Mesures et bénéficiaires**

8. Quelles sont les mesures mises en place par le "Projet Jeunes" et comment sont-elles appréciées par les partenaires, les bénéficiaires et les assistants sociaux ?
9. Y a-t-il adéquation entre les profils des personnes de moins de 30 ans choisies par les assistants sociaux et les postes disponibles ? Les critères d'employabilité utilisés par les assistants sociaux sont-ils pertinents en regard des postes disponibles ?

**Objectifs et pérennité**

10. Les objectifs poursuivis, à savoir la mise à disposition de 120 places de travail dont 40 pour des apprentissages dans l'administration publique et de 150 places de travail dans le secteur privé, ont-ils été atteints ? si non, pourquoi ?
11. Quel pourcentage de contrats signés selon les critères du "Projet Jeunes" a perduré au moins 12 mois après la signature ? Quel pourcentage d'apprentissages, trouvés à travers le "Projet Jeunes", n'a pas été abandonné ? Quels sont les motifs des échecs et des réussites ?
12. Le projet neuchâtelois est-il comparable à un projet similaire mené dans un autre canton ?

## 1.3 Démarches méthodologiques

La réponse aux questions d'évaluation se base sur les outils de récolte et d'analyse d'informations suivants :

**Analyse documentaire**

L'analyse documentaire a porté sur divers types de documents. Bases légales, procès-verbaux, mandats, etc. dont la liste exhaustive est reproduite ci-dessous. Une analyse de ces textes a été réalisée de sorte à mettre en évidence le cadre d'action, la cohérence des textes et prise de position avec les objectifs du projet, et saisir le climat de mise en œuvre du projet.

- Amendement de la commission de gestion et des finances. Projet de loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 5 décembre 2006. ad 06.046.
- Amendement du Conseil d'Etat. Projet de loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 5 décembre 2006. ad 06.046.
- Arrêté de nomination de la commission de suivi et d'évaluation pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 29 janvier 2007.
- Arrêté portant sur la modification de l'arrêté fixant les normes pour le calcul d'aide matérielle, du 29 mai 2007.
- Articles de presse : L'impartial, «Sortir les trentenaires de l'aide sociale », du 20 juin 2007, p.3 ; Le Courrier, « Réinsertion des jeunes, Neuchâtel se cherche », du 10 octobre 2007.
- Avenant du 4 décembre 2008 au mandat de prestations concernant le projet de prévention contre l'endettement de Caritas.
- Avenant du 4 décembre 2008 au mandat de prestations du 20 février 2007 entre l'Etat de Neuchâtel, par le Département de la santé et des affaires sociales (DSAS), et Caritas Neuchâtel, dans le cadre des mesures visant à une meilleure intégration sociale et professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 12 décembre 2008.
- Caritas Neuchâtel, Projet de création d'une prestation d'assainissement de dettes.
- Caritas Neuchâtel, propositions suite à la rencontre du GP CII au sujet des ateliers de gestion de budget en date du 15 mai 2008, 5 juin 2008.
- Conseil d'Etat, appel aux services de l'administration cantonale, du 23 juin 2008.
- Deux dépliants du Projet Jeunes.
- Extrait du procès-verbal de la séance du 10 janvier 2008 du bureau de la Commission technique concernant le projet de prévention contre l'endettement de Caritas.
- Extrait du procès-verbal succinct de la séance du 5 décembre 2006 de la Commission de gestion et des finances.
- Extrait du PV de la séance du 10 janvier 2008 du bureau de la commission technique (discussion sur le mandat Caritas).
- Fiches de suivi sur les insertions et sur l'utilisation du fonds.
- Loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 5 décembre 2006 (414.112).
- Mandat de prestations entre l'Etat de Neuchâtel, par le Département de la santé et des affaires sociales (DSAS), et Caritas Neuchâtel dans le cadre des mesures visant à une meilleure intégration sociale et professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 20 février 2007.
- Procès-verbal de la rencontre entre Caritas et le GP CII du 15 mai 2008 concernant le projet de prévention contre l'endettement.
- Procès-verbal du débat parlementaire du 5 décembre 2006.
- Procès-verbaux de la commission de suivi et d'évaluation, des 26 avril 2007, 12 juin 2007, 27 août 2007, 16 novembre 2007, 14 février 2008 et 27 août 2008.
- Procès-verbaux de la commission technique en faveur de l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, des 23 février 2007, 3 avril 2007, 11 mai 2007, 15 juin 2007, 24 août 2007, 28 septembre 2007, 2 novembre 2007, 4 décembre 2007, 5 février 2008, 19 mars 2008 et 11 juin 2008.
- Procès-verbaux du groupe de travail de la commission de gestion et des finances : « Réinsertion professionnelle des moins de 30 ans », des 9, 16 et 23 novembre 2006.
- PV Caritas – GP CII / Rencontre du 15 mai 2008 au service de l'action sociale. Thème : « Ateliers collectifs de gestion de budget » (mandat Caritas).
- Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil relatif à l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 18 octobre 2006 (R. 06.046).

- Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre des mesures découlant de la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 16 mai 2007 (R. 07.020).

### ***Entretiens semi-directifs***

25 entretiens semi-directifs ont été menés avec les différents acteurs et actrices concerné(e)s<sup>2</sup> par le projet et les responsables du programme FORJAD avec lequel le projet est comparé. Ils visaient principalement à saisir la perception de ces acteurs sur la genèse du projet, sur les besoins des bénéficiaires et à connaître leur appréciation du dispositif ainsi que des différentes mesures proposées.

8 entretiens ont été menés avec des bénéficiaires du Projet Jeunes. Ces personnes ont été sélectionnées par tirage au sort parmi quatre catégories: jeunes en apprentissage, jeunes en emploi à l'Etat, jeunes en emploi en entreprise privée et jeunes en rupture.

Les entretiens avec les bénéficiaires ont mis en évidence leurs parcours et permis de saisir leur appréciation du projet et des mesures dont ils ont bénéficié, en particulier le coaching.

### ***Sondages par internet***

2 sondages par internet ont été effectués dans le cadre de cette étude.

Le premier, auprès de 68 assistants sociaux<sup>3</sup> des différents services sociaux du canton de Neuchâtel. 41 ont répondu à ce sondage, ce qui représente un taux de réponse de 60%.

Le deuxième sondage s'est adressé aux 872 entrepreneurs dont la liste a été transmise par le Service de l'emploi. La constitution d'un échantillonnage n'a pas pu être envisagée puisqu'une liste de contacts de toutes les entreprises neuchâteloises n'est actuellement pas à disposition de l'administration cantonale. 209 ont rempli le questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 24%.

Pour les 2 sondages, un rappel a été envoyé afin d'augmenter le taux de réponse.

Les questionnaires se trouvent en annexe de ce rapport.

### ***Difficultés de l'évaluation***

L'équipe a rencontré des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires à ses travaux. Les informations n'étant pas toujours actualisées.

L'évaluation a relevé que dans la liste de suivi du bureau de la Commission technique, les informations n'étaient pas toujours à jour. Par ailleurs, certaines analyses n'ont pas pu être approfondies par manque d'accès aux procès-verbaux du bureau de la Commission technique et à la base de données Wikijob.

---

<sup>2</sup> Cette formulation tant féminine que masculine n'a pas été utilisée systématiquement dans ce rapport. Afin de ne pas alourdir le texte, nous avons renoncé à une rédaction systématiquement épiciène. Toutefois, chaque fois que cela se justifie, un terme écrit au masculin s'entend aussi au féminin et vice versa.

<sup>3</sup> Listes de contacts fournies par l'ODAS, le Service social de La Chaux-de-Fonds et de la ville de Neuchâtel.

## **1.4 Remerciements**

L'équipe d'évaluation tient à remercier tous ceux qui, tout au long de ce travail, ont pris le temps de répondre à ses questions et ont accompagné cette étude.

## 2 Genèse et objectifs du programme

---

### 2.1 Projet de loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans

Comme dans d'autres cantons suisses, Neuchâtel a enregistré une forte extension des coûts de l'aide sociale. Entre 1996 et 2005, les dépenses ont augmenté de 19,7 millions à 62 millions (+ 315%) et une analyse statistique a relevé qu'en 2004, 17.8% (918) des bénéficiaires étaient âgés de 18 à 25 ans, une proportion comparable à celle du canton de Vaud.<sup>4</sup>

Suite à ce constat préoccupant, le Conseil d'Etat a manifesté sa volonté de promouvoir davantage l'insertion professionnelle des jeunes émargeant à l'aide sociale dans le Programme de législature 2006-2009 : « La réinsertion professionnelle, celle des jeunes en particulier, sera favorisée au détriment de l'aide sociale qui leur est accordée actuellement. »<sup>5</sup>

Au niveau de l'administration cantonale, les chefs des départements de l'éducation, de la culture et des sports, des affaires sociales et de l'économie, ont constitué le Groupe de pilotage de la collaboration interinstitutionnelle en matière d'insertion sociale et professionnelle (GP CII). Cet organe réunit les représentants des services cantonaux de l'action sociale, de l'emploi, de l'assurance-invalidité, des migrations, de la formation professionnelle et des lycées.<sup>6</sup>

Se basant sur des propositions issues du GP CII, le Département de l'économie, déjà responsable de la gestion du fonds d'intégration professionnelle, a élaboré un projet de loi pour alimenter un fonds destiné à financer un programme d'insertion professionnelle en faveur des jeunes adultes.

En date du 5 décembre 2006, le Conseil d'Etat a présenté au Grand Conseil son rapport « Mesures d'insertion » à l'appui d'un projet de loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, ayant pour but (article 2) :

- d'offrir aux jeunes adultes la possibilité d'entrer dans le monde du travail;
- d'encourager le maintien en formation, le maintien en emploi et l'intégration professionnelle des jeunes adultes;
- de promouvoir les mesures préventives d'exclusion professionnelle des jeunes adultes.

Parmi les 918 jeunes adultes entre 18 à 25 ans émargeant à l'aide sociale, 386 ont été définis comme potentiellement insérables, ils constituaient le public cible privilégié. Ce chiffre résulte d'une analyse des indications concernant la cause d'indigence signalée à l'ouverture des dossiers. Il s'agit des jeunes pour lesquels les prestations financières sont octroyées à cause d'un « défaut de gain » indiqué dans leur dossier d'aide sociale. Selon le rapport, c'est sur ces jeunes adultes, lesquels « représentent les personnes sans emploi et n'ayant pas droit aux prestations de chômage, qu'il est impératif de mettre l'accent pour trouver une véritable solution de rechange à l'aide sociale habituelle. Il s'agit de personnes qui, à première vue du moins, ne souffrent d'aucun handicap réhibitoire pour s'intégrer dans un processus d'insertion professionnelle. »<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil relatif à l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans à l'appui d'un projet de loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, 06.046, p. 5

<sup>5</sup> Programme de législature du canton de Neuchâtel 2006-2009, p. 33

<sup>6</sup> Rapport de gestion du Service de l'emploi du canton de Neuchâtel 2002

<sup>7</sup> Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil relatif à l'insertion professionnelle des personnes de moins de

Le plan d'action proposé comportait 12 mesures scindées en trois groupes :

- mesures préventives ;
- mesures d'insertion : placement en mesures d'insertion professionnelle (MIP) et développement de Programmes d'emplois temporaires (PETS) ;
- mesures d'insertion : intensification de la collaboration avec les entreprises.

Le public cible de ces mesures était très large et dépassait les jeunes émargeant à l'aide sociale ce qui mettait en évidence l'esprit préventif de cette action.

Le projet envisageait également une allocation pour chaque employeur qui aurait engagé un jeune pour une durée minimale d'une année. Cette allocation était censée s'élever jusqu'à 60% du salaire avec un montant plafonné à 2600 francs. Pour les entreprises engageant trois personnes simultanément, un forfait supplémentaire de 5000 francs par trimestre aurait pu être versé. Cette mesure incitative pour les employeurs avait été prévue par les auteurs du projet pour la raison suivante : « Le succès de la politique engagée dépend de la capacité des entreprises privées et des collectivités publiques à insérer ces personnes en difficulté. Or, on constate aujourd'hui une impasse entre l'intention (promouvoir l'insertion sociale par l'intégration professionnelle) et la réalité (volume d'emplois adéquats insuffisant). C'est pourquoi le dispositif est particulièrement incitatif pour les jeunes adultes comme pour les entreprises. »<sup>8</sup>

Le financement de ce projet aurait dû être assuré par « une contribution des employeurs publics et privés de 0,3% sur les salaires, perçue par les caisses de compensation pour les allocations familiales au sens de la loi sur les allocations familiales. »<sup>9</sup> Cet impôt aurait alimenté le fonds avec une somme estimée à 24 millions pour 2 ans. Ultérieurement, des économies de l'aide sociale auraient dû permettre de réduire les dépenses et d'alimenter le fonds.

## **2.2 Transformation du projet de loi lors de la délibération au Grand Conseil**

Au parlement, ce projet a suscité des réactions critiques aussi bien des milieux économiques que du domaine social. Les deux camps ont exprimé leur mécontentement par rapport au processus de consultation qui, selon eux, n'a pas permis de prendre en considération leurs suggestions et réserves quant au projet.

Faute d'avoir été consultée, l'Association neuchâteloise des institutions de l'action sociale a fait parvenir son avis au Conseil d'Etat et aux députés moyennant l'envoi d'une lettre. Selon cette organisation, le projet de loi préconise une démarche trop focalisée sur les aspects économiques tout en sous-estimant la dimension de l'insertion sociale.

De l'autre côté, les milieux économiques se sont opposés à l'idée d'une contribution par un prélèvement sur la masse salariale. Au sein d'un groupe de travail, constitué par la commission de gestion et des finances, un compromis a été obtenu. Les milieux économiques ont déclaré leur volonté de contribuer à la réinsertion des jeunes adultes émargeant à l'aide sociale sur une base volontaire et se sont engagés à relever le défi de mettre à disposition 150 postes de travail pour les jeunes.<sup>10</sup> En contrepartie, la taxe sur la masse salariale a été abandonnée.

---

30 ans à l'appui d'un projet de loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, 06.046, p. 5

<sup>8</sup> Op.cit., p. 14

<sup>9</sup> Op.cit., p. 13

<sup>10</sup> Procès-verbal de la séance du Grand Conseil de la seizième session de la 47<sup>e</sup> législature, du 5 décembre

A travers la voix du Conseiller d'Etat, l'administration cantonale s'est engagée à mettre à disposition 80 postes de travail et 40 places d'apprentissage.<sup>11</sup>

Les représentants des institutions de l'action sociale ont qualifié l'objectif visant à insérer 270 jeunes à l'aide sociale, de « trop ambitieux, voire d'irréaliste. »<sup>12</sup>

Afin d'intégrer les différents partenaires concernés, le parlement a exigé la constitution d'une Commission de suivi et d'évaluation et d'une Commission technique.

Suite à ces prises de position, le Grand Conseil a approuvé en date du 5 décembre 2006, la Loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans et à travers ce projet, le canton de Neuchâtel fait partie des pionniers en matière d'insertion professionnelle des jeunes émergeant à l'aide sociale.

## 2.3 Comparaison entre le premier projet de loi et le Projet Jeunes

Premier projet de loi selon le rapport « Mesures d'insertion » 18 octobre 2006, 06.046	Projet Jeunes
<b>Problème à résoudre :</b> Augmentation des dépenses à l'aide sociale.	<b>Problème à résoudre :</b> Augmentation des dépenses à l'aide sociale.
<b>Analyse du problème :</b> 1. Conditions cadres du marché de l'emploi (besoin de main d'œuvre qualifiée ; manque de places d'apprentissage et d'emploi) ; 2. Faible niveau de formation des jeunes, rupture en formation ; 3. Bagage économique social et culturel des jeunes à l'aide sociale.	<b>Analyse du problème :</b> 1. Conditions cadres du marché de l'emploi (besoin de main d'œuvre qualifiée ; manque de places d'apprentissage et d'emploi) ; 2. Faible niveau de formation des jeunes, rupture en formation ; 3. Bagage économique social et culturel des jeunes à l'aide sociale.
<b>Objectifs dans la loi :</b> 1. Offrir aux jeunes adultes la possibilité d'entrer dans le monde du travail; 2. Encourager le maintien en formation, le maintien en emploi et l'intégration professionnelle des jeunes adultes; 3. Promouvoir les mesures préventives d'exclusion professionnelle des jeunes adultes.	<b>Objectifs dans la loi :</b> 1. Offrir aux jeunes adultes la possibilité d'entrer dans le monde du travail; 2. Encourager le maintien en formation, le maintien en emploi et l'intégration professionnelle des jeunes adultes; 3. Promouvoir les mesures préventives d'exclusion professionnelle des jeunes adultes.
<b>Objectifs chiffrés</b> Pas d'objectifs chiffrés.	<b>Objectifs chiffrés</b> 1. Insertion professionnelle de 120 jeunes dans le secteur public ; 2. Insertion professionnelle de 150 jeunes dans le secteur privé.
<b>Publics cibles :</b> 1. Prioritairement les 386 jeunes à l'aide sociale sans emploi, n'ayant pas droit aux prestations du chômage, mais potentiellement insérables. 2. Elèves de fin de scolarité obligatoire et leurs parents. 3. Apprenants rencontrant des difficultés scolaires. 4. Apprenants en rupture de contrat sans solution rapide de placement.	<b>Publics cibles :</b> 1. Prioritairement les 386 jeunes à l'aide sociale sans emploi, n'ayant pas droit aux prestations du chômage, mais potentiellement insérables. 2. Employeurs du secteur public. 3. Employeurs du secteur parapublic.

2006 19h30, p. 6-7

<sup>11</sup> Procès-verbal de la séance du Grand Conseil de la seizième session de la 47<sup>e</sup> législature, du 5 décembre 2006 19h30, p. 14

<sup>12</sup> Procès-verbal de la séance du Grand Conseil de la seizième session de la 47<sup>e</sup> législature, du 5 décembre 2006 19h30, p. 5



<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Responsables des Programmes d'emplois temporaires.</li> <li>6. Bénéficiaires de l'assurance chômage.</li> <li>7. Travailleurs.</li> <li>8. Employeurs du secteur public.</li> <li>9. Employeurs du secteur para-étatique.</li> <li>10. Employeurs du secteur privé.</li> </ol>	
<p><b>12 mesures d'intervention :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informer les jeunes sur les réalités du marché de l'emploi pendant la période scolaire.</li> <li>2. Mettre sur pied un soutien scolaire accru pendant la période d'apprentissage et d'étude pour les jeunes en difficulté scolaire.</li> <li>3. Maintenir des jeunes en rupture de contrat d'apprentissage, qui ne peuvent être replacés par le SFPL dans des structures de transition.</li> <li>4. Ouvrir les MIP aux 18-24 ans.</li> <li>5. Maintenir, voir renforcer les PETS pour les bénéficiaires de l'aide sociale.</li> <li>6. Créer des PETS de développement de compétences.</li> <li>7. Développer des mesures du marché de l'emploi sous la forme modulaire permettant une validation du module et son inscription dans un cycle de formation plus complet reconnu par les associations et le SFPL.</li> <li>8. Créer des entreprises sociales viables à moyen terme (2<sup>ème</sup> marché du travail).</li> <li>9. Encourager les entreprises à engager des apprentis, à offrir des places de stage et de préapprentissage ainsi qu'une formation continue.</li> <li>10. Améliorer les qualifications des travailleurs actifs faiblement qualifiés.</li> <li>11. Prévoir dans le règlement MIP la possibilité d'avoir des placements MIP en entreprise.</li> <li>12. Offrir davantage de places d'apprentissage et de stage au sein de l'Etat.</li> </ol>	<p><b>5 mesures d'intervention :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suivi et accompagnement des jeunes sous forme de coaching.</li> <li>2. Cours de soutien pour les apprentis (Projet + cours B et Projet +++).</li> <li>3. Formations courtes en collaboration avec les milieux économiques (Projet Gastro).</li> <li>4. Prévention de l'endettement (projet Caritas).</li> <li>5. Création de places d'apprentissage dans l'administration publique.</li> </ol>
<p><b>Incitations financières pour les employeurs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Allocation d'intégration professionnelle aux entreprises publiques et privées d'une année (60% du salaire plafonné à 2600 francs).</li> <li>2. Allocation d'encadrement de 5000 francs pour l'engagement de 3 personnes par trimestre.</li> </ol>	<p><b>Incitations financières pour les employeurs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 420'000 francs pour la création de 40 places d'apprentissage dans l'administration cantonale.</li> </ol>
<p><b>Organisation</b></p> <p>Coordination et suivi des mesures par le Groupe de pilotage de la collaboration interinstitutionnelle de l'administration cantonale.</p>	<p><b>Organisation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Département de l'économie responsable de l'attribution du fonds.</li> <li>2. Commission technique chargée de la mise en œuvre du projet.</li> <li>3. Commission de suivi et d'évaluation des résultats du projet.</li> </ol>
<p><b>Ressources</b></p> <p>Estimation de 24 millions pour 2 ans par une contribution des employeurs sur la masse salariale.</p>	<p><b>Ressources</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 4,4 millions du fonds de projet.</li> <li>2. Engagement des représentants politiques de mettre 150 postes de travail à disposition.</li> <li>3. Engagement des pouvoirs publics de mettre 120 postes de travail à disposition.</li> </ol>

Tableau 1

Une comparaison des deux projets met en évidence une analyse du problème et des objectifs identiques. Avec le nouveau projet, des cibles ont été clairement définies. L'une des différences les plus marquantes entre les deux projets concerne le public cible (public dont le comportement doit être transformé pour résoudre le problème, à savoir les jeunes qu'il s'agit de former et les

employeurs qui doivent être incités à créer des places de travail). Très large dans le premier projet de loi, le public cible a été fortement réduit suite à des débats dans la mise en œuvre du Projet Jeunes ciblé sur le jeunes de moins de 30 ans à l'aide sociale.

Les employeurs des secteurs privé, public et parapublic constituent également des publics cibles, puisqu'il s'agit de les convaincre d'offrir des places de stage, d'apprentissage ou des emplois. Or, à l'exception d'une incitation financière destinée à la création de places d'apprentissage dans l'administration cantonale, contrairement au premier projet, aucune mesure incitative n'est définie pour encourager le secteur privé et parapublic à soutenir et à s'impliquer dans le projet. Il en va de même pour les communes.

Pourtant, sans consultation préalable et sur la base, pour les communes, du nombre d'habitants, une répartition des postes à mettre à disposition a été définie dans le rapport de mise en œuvre :

<b>Communes et secteurs para publics</b>		
<b>Entité</b>	<b>Emploi</b>	<b>Apprentissage</b>
La Chaux-de-Fonds	5	2
Neuchâtel	5	2
Le Locle	3	1
Boudry	3	1
Secteurs parapublics (santé, etc.)	10	8
Autres communes	14	6
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>

**Tableau 2**

Il en va de même d'une répartition des postes à mettre à disposition pour les départements, qui a été établie en fonction du nombre de collaborateurs :

<b>Administration cantonale</b>		
<b>Département</b>	<b>Emploi</b>	<b>Apprentissage</b>
Autorités	1	1
Pouvoir judiciaire	1	1
DJSF	12	6
DSAS	3	1
DGT	8	4
DEC	8	4
DECS	7	4
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>

**Tableau 3**

En termes d'organisation, deux commissions ont été créées, l'une intégrant les partenaires du projet, qu'ils soient mandants ou mandataires dans le cadre de la Commission technique, et l'autre intégrant des représentants de partis de sorte à assurer le suivi de la mise en œuvre d'un projet fortement contesté.

En termes de financement, suite à la suppression de la taxe sur la masse salariale, le budget du projet a été fortement réduit.

L'analyse du projet actuellement mis en œuvre met très clairement en évidence que sa réussite dépend d'acteurs pas ou faiblement impliqués dans les processus de décision (secteur privé, communes, secteur parapublic) et non incités à soutenir le projet. Celui-ci est le résultat d'un compromis politique où le secteur privé, par la voie de certains de ses représentants au Parlement, s'est engagé à offrir des places de travail. Or aujourd'hui, aucune convention ne lie le secteur public au secteur privé, et rien, mis à part la stigmatisation du non respect d'un engagement politique, ne peut contraindre ou inciter le secteur privé à mettre à disposition des places de travail. Il en va de même des communes.

## 2.4 Projet Speranza 2000

Le projet d'insertion professionnelle « Speranza 2000 »<sup>13</sup> a été lancé dans le canton de Neuchâtel peu avant le Projet Jeunes. Cette action émane d'une initiative des représentants du parti radical-démocrate au niveau suisse et a été reprise par le même parti dans le canton de Neuchâtel. Speranza se distingue du Projet Jeunes par deux éléments.

D'une part, le public cible est plus large, il ne se limite pas aux jeunes adultes émargeant à l'aide sociale. D'autre part, le démarchage des postes de travail auprès des entreprises est partie intégrante de ce projet. Par contre, les mesures d'encadrement des jeunes sont similaires à celles du Projet Jeunes.

La démarche de ce projet s'est concrétisée par les étapes suivantes :

- établissement de contacts avec un secteur économique à travers les associations patronales ou autres représentants d'un domaine pour définir des besoins en matière de main d'œuvre;
- recherche de postes de travail en collaboration avec les associations patronales ;
- sélection de jeunes en fonction des postes à disposition ;
- mise en œuvre d'une mesure de préparation ;
- accompagnement individualisé pendant la préparation et au cours des premiers 6 mois de l'engagement.

---

<sup>13</sup> [www.speranza2000.ch](http://www.speranza2000.ch)

## 2.5 Tableau synthétique

- En mettant en place le Projet Jeunes, Neuchâtel a fait œuvre de pionnier.
- Le Projet Jeunes est le résultat d'un compromis politique entre l'Etat et le secteur privé. Aucune convention ne les lie.
- Les objectifs quantitatifs du Projet Jeunes, basé sur les contacts établis pour le premier projet de loi, ont été définis sans consultation préalable des partenaires concernés.
- La réussite du projet dépend de l'engagement d'acteurs pour lesquels aucune mesure incitative n'est mise en place et qui sont faiblement ou pas impliqués dans les processus de décision (communes, secteur parapublic, secteur privé).
- La réussite du projet est tributaire de la mise à disposition par le privé de places d'apprentissage et d'emploi.

### 3 Organisation, collaboration et répartition du fonds

Le projet est construit sur l’organigramme suivant :

#### 3.1 Organigramme

Organigramme et partenaires clés du Projet Jeunes

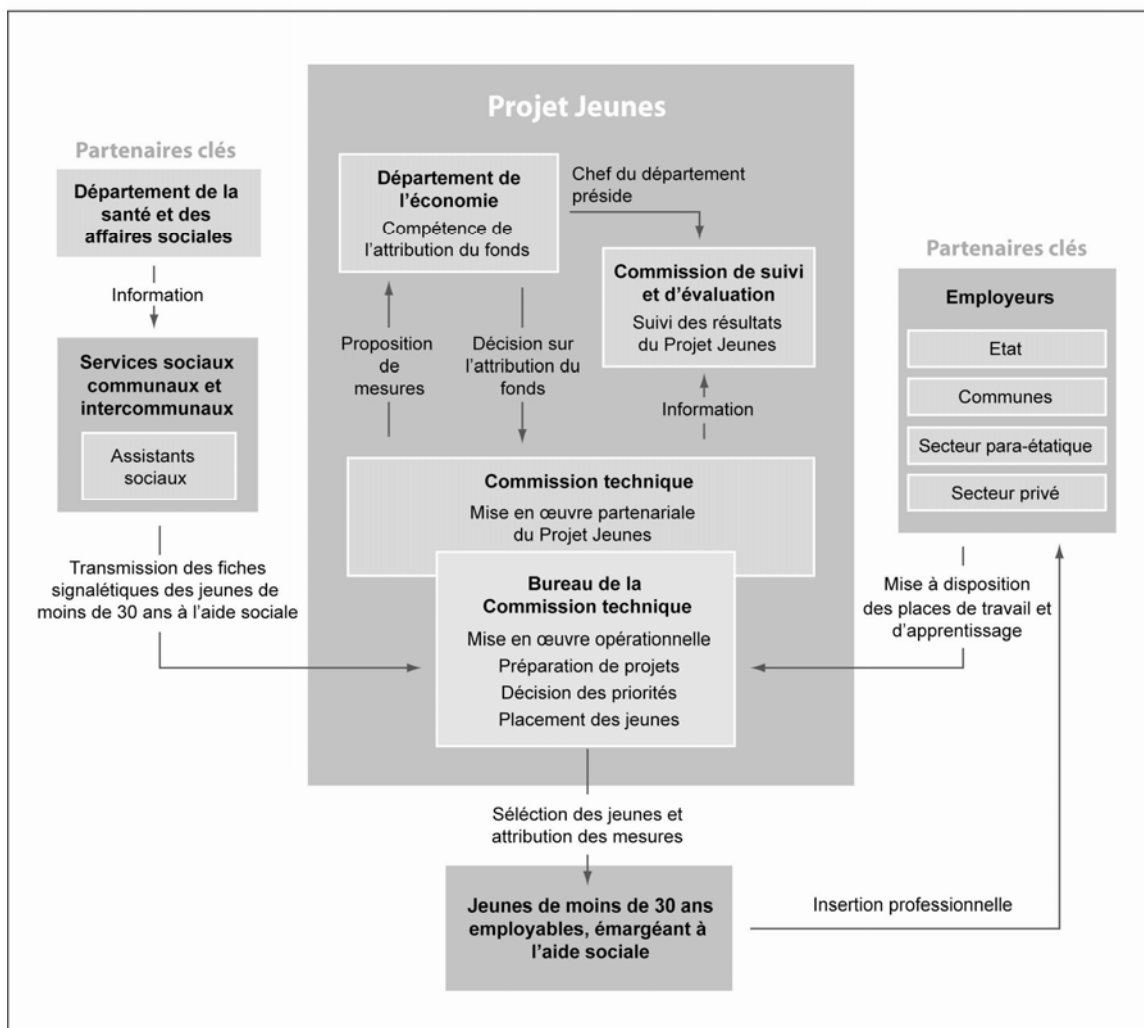


Tableau 4

#### 3.2 Fonctionnement et compétences des organes décisionnels

L’analyse est réalisée sur la base des textes fondateurs du Projet Jeunes et des procès-verbaux de manière à déterminer si la répartition des tâches prévue a été respectée et si l’organisation mise en place est cohérente avec les objectifs poursuivis.

### ***Conseil d'Etat***

L'article 4 de la loi sur le fonds confie la compétence au Conseil d'Etat de désigner un département responsable de déterminer les actions soutenues et de fixer les montants qui leur sont alloués.

Cette responsabilité a été attribuée au Département de l'économie (DEC).

### ***Commission de suivi et d'évaluation***

La loi sur le fonds prévoit une commission qui est chargée du suivi et de l'évaluation de l'application de la loi. Elle est nommée par le Conseil d'Etat. Cet organe est composé des représentants des différents groupes de parti du Grand Conseil, du directeur de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie et du secrétaire d'Unia. La Commission de suivi et d'évaluation est présidée par le Conseiller d'Etat et chef du Département de l'économie, Monsieur Bernard Soguel. Monsieur Roland Debély, Conseiller d'Etat et chef du Département de la santé et des affaires sociales participe également aux séances de cette commission.

Le lien entre la Commission de suivi et la Commission technique est assuré par la présence régulière du président de la Commission technique, invité aux séances de la Commission de suivi et d'évaluation, afin de présenter les résultats et le déroulement du projet.

Dans les faits, la Commission de suivi et d'évaluation prend acte du déroulement du projet et des décisions de la Commission technique par la lecture des procès-verbaux de cette dernière et du tableau de suivi.

Lors de ces séances, tenues avec une périodicité de 2 à 3 mois, cette commission a traité les thématiques suivantes :

- nécessité d'un tableau d'indicateurs concernant les résultats du Projet Jeunes ;
- clarification de la collaboration avec le projet Speranza et de la prise en considération des résultats de ce projet partenaire ;
- déroulement et organisation de la mise à disposition des postes de travail dans l'administration publique et dans le secteur privé ;
- attribution du fonds et notamment de la hauteur de certaines rémunérations ;
- mandat d'une évaluation externe.

Dans le cadre des discussions de la Commission de suivi et d'évaluation, la question des critères de sélection des jeunes par les assistants sociaux a été évoquée. Divers commissaires se sont inquiétés de la complexité du processus de sélection.

Il est important de souligner que les clivages politiques ont régulièrement dominé les débats.

Les membres de la commission ont par ailleurs émis à de nombreuses reprises le souhait d'avoir à disposition des critères et des indicateurs permettant d'évaluer le projet. Afin de répondre à cette demande, un tableau de suivi a été mis à disposition de la Commission de suivi et d'évaluation par le bureau de la Commission technique.

La Commission de suivi et d'évaluation a par ailleurs souligné le besoin de mandater des spécialistes pour la réalisation d'une évaluation du Projet Jeunes.

L'analyse des procès-verbaux de la Commission de suivi et d'évaluation ainsi que de la fiche de suivi, pose des questions sur les instruments dont dispose cette commission pour lui permettre de remplir son rôle défini dans la loi sur le fonds. En effet, la Commission de suivi et d'évaluation n'a pas eu à sa disposition des données actualisées. Ces données n'étaient pas saisies de façon systématique dans Wikijob et leur actualisation était le fait de nombreux acteurs.

### **Commission technique et son bureau**

En réaction aux critiques formulées lors de la délibération sur le projet de loi, une commission a été créée de sorte à représenter les services et les partenaires sociaux concernés par le Projet Jeunes. Cette commission a été nommée par le Conseil d'Etat. Elle réunit des représentants de 14 organismes :

<b>Acteurs publics cantonaux</b>	<b>Acteurs publics du niveau communal et intercommunal</b>
Direction de la formation du service de l'emploi Office de l'aide sociale Office des tutelles Office d'orientation scolaire et professionnelle du Littoral neuchâtelois Office régional de placement des Montagnes neuchâteloises Office régional de placement du Littoral neuchâtelois Service de la formation professionnelle et des lycées Service des migrations	Secteur préapprentissage au centre intercommunal de formation des Montagnes neuchâteloises Service communal de l'action sociale de La Chaux-de-Fonds
<b>Acteurs du secteur économique</b>	<b>Acteurs privés associatifs du domaine socio-professionnel</b>
Projet Speranza du canton de Neuchâtel Union syndicale cantonale neuchâteloise	Association Neuchâteloise des Institutions de l'action sociale (ANIAS) Job Service

**Tableau 5**

La composition de cette commission permet de représenter un grand nombre d'acteurs de l'administration cantonale alors que les partenaires clés de la mise à disposition des postes de travail comme les communes, le secteur para-étatique ou les entreprises ne sont que peu ou pas représentés.

Le seul commissaire du secteur privé est également représentant du projet Speranza. Par rapport à l'importance du partenariat avec les employeurs privés, cette sous-représentation peut être questionnée.

La tâche confiée à la Commission technique, selon l'article 7 de la loi sur le fonds, consiste à assurer la mise en œuvre partenariale et efficace de la loi, notamment pour ce qui concerne toutes les mesures d'application, telles que le placement, l'accompagnement individuel ou les conventions entre les parties. Rien dans le texte qui fonde cette commission ne permet d'expliquer ce que l'on attend par assurer la mise en œuvre partenariale et efficace.

Le rôle principal rempli par cette commission a été de fonctionner comme un forum d'échange et de réflexion pour les différents partenaires sans toutefois que cette commission ne devienne une force de propositions.

Dans le domaine de l'utilisation du fonds, les compétences de la commission sont limitées. En effet, sa fonction se borne à l'élaboration de propositions de nouvelles mesures et à donner son

préavis concernant l'utilisation des moyens du fonds pour financer les mesures. L'autorité compétente en matière d'attribution du fonds est le Département de l'économie.

La Commission technique a eu par contre la compétence de décider de son propre fonctionnement. Lors de la première séance, la commission réunissant 14 membres est arrivée à la conclusion que la constitution d'un bureau était nécessaire pour effectuer les tâches opérationnelles. Sa taille considérable et la fréquence de séances limitée (8 réunions au cours de l'année 2007) ne permettaient pas d'assurer la mise en œuvre concrète de ce projet.

Dans le rapport de mise en œuvre du Conseil d'Etat, la répartition des tâches a été définie de la manière suivante:

Tâches de la Commission technique	Tâches du bureau de la Commission technique
<ul style="list-style-type: none"> <li>- validation des options préparées en bureau ;</li> <li>- définition du dispositif d'insertion et de réinsertion ;</li> <li>- décision de la mise en œuvre de certaines mesures ;</li> <li>- proposition au Conseil d'Etat pour tout engagement du fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fixation des priorités ;</li> <li>- préparation des travaux ;</li> <li>- mise en œuvre opérationnelle des décisions de la commission ;</li> <li>- plate-forme de sélection et d'orientation ;</li> <li>- mise en œuvre individuelle des solutions et des mesures d'accompagnement ;</li> <li>- examen d'une «deuxième chance» en cas d'échec.</li> </ul>

**Tableau 6**

Cette liste des tâches est surprenante parce qu'elle laisse à penser que la commission possède des compétences décisionnelles qu'elle n'a pas. C'est une commission qui a une force de propositions. Celles-ci devant être validées par une autre instance.

En ce qui concerne la répartition des tâches entre la Commission technique et son bureau, la délégation de la « fixation des priorités » au bureau implique le transfert d'une compétence stratégique à un organe qui a été institué pour effectuer des tâches opérationnelles.

Selon la répartition actuelle des tâches, c'est le bureau qui prépare les options en fonction des priorités fixées et la Commission technique n'a plus qu'à valider les propositions du bureau et à les proposer au Conseil d'Etat qui décide de les financer ou non. La fonction de la Commission technique se limite alors à une instance de validation intermédiaire.

Ce glissement de compétences de la commission vers le bureau s'est également manifesté dans le processus de rédaction du rapport de mise en œuvre du projet. Un tel document a été présenté au parlement le 15 mai 2007 sous le nom de « Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre des mesures découlant de la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans ». Le Conseil d'Etat a mandaté le président de la commission en tant que collaborateur du Département de l'économie pour rédiger ce document en collaboration avec le bureau de la Commission technique. Bien que ce rapport ait été établi en fonction des discussions menées dans la commission, les commissaires n'ont pu que prendre connaissance de ce texte avant sa soumission au Grand Conseil.

L'attribution de la présidence de la commission à un représentant du Service de l'emploi peut par ailleurs poser deux principaux problèmes. D'une part, celui qui fait partie du service responsable de l'attribution du fonds doit débattre avec ses collègues de l'élargissement ou pas du public cible ou du financement du démarchage et d'autre part, en termes de charge de travail puisque le



fonctionnaire en charge de cette fonction ne s'est pas vu alléger d'autres tâches.

Par ailleurs, cet organe, notamment à travers son bureau, doit selon la loi, assurer la mise en œuvre efficace des mesures et par conséquent contrôler et suivre les prestations financées. Trois mandats d'accompagnement individualisé ont été attribués à Job Service, le Service de l'emploi (ORP) et les SFPL. Toutes ces organisations sont représentées dans la commission et son bureau. De ce fait, ces commissaires sont juges et parties puisqu'ils doivent contrôler leurs propres prestations.

Malgré l'intention de créer une Commission technique dans laquelle « ce sont des techniciens de la réinsertion qui travaillent »<sup>14</sup> les débats ont pris régulièrement une portée politique et le clivage entre les secteurs publics et privés s'est de nombreuses fois manifestés.

### **3.3 Collaboration entre acteurs impliqués dans le Projet Jeunes**

L'insertion professionnelle des jeunes émergeant à l'aide sociale est une tâche complexe qui nécessite une multitude de compétences et de ressources détenues par de nombreux acteurs dans le système actuel. En agissant sur une problématique interdisciplinaire, la mise en œuvre d'une collaboration entre les différents partenaires représente un élément crucial pour la réussite de l'action.

L'intention de concerter les actions des différents acteurs a été retenue comme une priorité dans le rapport de mise en œuvre du Projet Jeunes : « l'élément fort de ce Projet Jeunes, bien plus que de créer de nouvelles mesures, consiste à mettre en commun les moyens des différents partenaires (entreprises, Etat) et des différents services (emploi, aide sociale, formation professionnelle, orientation, etc..) »<sup>15</sup>.

#### ***Assistants sociaux***

L'aide sociale dans le canton de Neuchâtel est organisée au niveau communal. Le Projet Jeunes est donc tributaire des assistants sociaux puisque ce sont eux qui font une première sélection des jeunes. La collaboration mise en place s'est réalisée sur une base volontaire, non systématique et sans concertation préalable avec les responsables des services sociaux communaux à l'exception de La Chaux-de-Fonds dont l'adjointe du Service social est membre de la Commission technique.

Les assistants sociaux ont été sensibilisés au Projet Jeunes par l'ODAS et par le président de la Commission technique à trois colloques.

#### ***Administration cantonale***

Dans l'administration cantonale, le Projet Jeunes a pu développer un partenariat à travers le Conseiller d'Etat porteur du projet et le service des ressources humaines.

Le Conseil d'Etat a mis à disposition des moyens financiers pour embaucher des jeunes émergeant à l'aide sociale dans son administration et les responsables de services ont été appelés à examiner la possibilité d'ouvrir des postes.

Le service des ressources humaines a désigné un responsable qui collabore étroitement avec le

---

<sup>14</sup> Procès-verbal de la séance du Grand Conseil de la seizième session de la 47<sup>e</sup> législature, du 5 décembre 2006 19h30, p. 17

<sup>15</sup> Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre des mesures découlant de la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 17 mai 2007, 07.020, p. 5.

coach de l'ORP chargé de suivre les jeunes engagés à l'Etat.

### **Communes**

En ce qui concerne le partenariat avec les communes, aucune collaboration avec l'Association des communes neuchâteloise n'a eu lieu.

La seule implication du niveau communal est la représentante du Service de l'action sociale de La Chaux-de-Fonds qui siège dans la Commission technique.

### **Secteur para-étatique**

Celui-ci s'est très peu engagé dans le projet très certainement par manque de soutien financier.

### **Secteur privé**

La collaboration entre le Projet Jeunes et le secteur privé, instaurée lors du débat parlementaire sur l'adoption de la loi sur le fonds, n'a pas été formalisée et aucun responsable du côté privé n'a été désigné pour assurer la mise à disposition de 150 postes de travail pour les jeunes de l'aide sociale par les entreprises privées du canton de Neuchâtel. Aucune collaboration systématique n'a ainsi pu être créée avec « le secteur privé », ce d'autant plus que le démarchage n'a pas été pris en charge par le Projet Jeunes. Des collaborations ponctuelles ont cependant été réalisées avec différents acteurs.

Les directeurs du Bureau neuchâtelois des métiers du bâtiment et de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie sont représentés dans la Commission de suivi et d'évaluation du Projet Jeunes. Une collaboration concrète a eu lieu à travers la mise sur pied d'un séminaire avec pour but d'informer et de sensibiliser les membres de la Chambre de commerce à l'insertion professionnelle. Le Chef du Service de l'Emploi et le président de la Commission technique y ont participé.

Dans la diffusion du dépliant d'informations sur le Projet Jeunes, les associations professionnelles, partenaires du Service de l'emploi ont été impliquées dans la mesure où elles étaient censées transmettre l'information à leurs membres.

Les collaborations les plus fortes avec le secteur privé ont été réalisées avec le projet d'insertion professionnelle Speranza chargé, notamment de mettre à disposition des places de travail.

Cette collaboration s'est manifestée par le financement, par le fonds du Projet Jeunes, de l'accompagnement individualisé des jeunes émargeant à l'aide sociale placés dans le cadre de ce projet<sup>16</sup>.

La mise en place de la formation Gastro a été réalisée dans le secteur de la gastronomie du canton. Les contacts avec les entreprises du secteur à travers l'association GastroNeuchâtel et les employeurs ont été établis par le représentant de Speranza dans la Commission technique, alors que le financement des mesures et l'accompagnement ont été assumés par le Projet Jeunes.

Dans le même esprit, d'autres secteurs comme le bâtiment, l'agriculture et les métiers de la terre ont été contactés. Cependant, aucun projet ne s'est concrétisé dans ces domaines à ce jour.

---

<sup>16</sup> L'accompagnement individualisé des jeunes, insérés par Speranza, et assumé par Job Service correspondant aux critères du Projet Jeunes a été financé partiellement par le fonds. La différence a été prise en charge par une contribution des entreprises. Source : président de la Commission technique

### ***Collaboration avec les spécialistes***

Au niveau de l'accompagnement individualisé des jeunes placés, une coordination entre de nombreux spécialistes privés et publics comme des médecins, des psychologues, des conseillers familiaux, l'office de poursuite, etc. a été assurée par les coachs, en fonction des besoins des jeunes.

## **3.4 Budget et répartition du fonds**

### ***Ressources à disposition***

Dans le premier projet de loi, un impôt sur la masse salariale était prévu ce qui aurait rapporté, selon les prévisions budgétaires, 2 fois 12 millions de francs (24 millions pour 2 ans). Dans la loi adoptée par le parlement, la taxe a été supprimée et l'alimentation du fonds a été réduite à 4,4 millions.

Dans une première phase, il a été communiqué à différentes reprises et notamment dans le Rapport de mise en œuvre du Conseil d'Etat, que le fonds est doté de 2,8 millions et qu'il sera « complété » par les économies faites au niveau de l'aide matérielle estimées à 1,6 million.<sup>17</sup> Dans les faits, un tel mécanisme de refacturation n'a pas été nécessaire pour alimenter le fonds puisque le Grand Conseil a adopté la somme intégrale de 4.4 millions dans son budget 2007.<sup>18</sup>

A ce stade, les économies réalisées par l'insertion professionnelle du Projet Jeunes n'ont pas été calculées par l'ODAS. La détermination exacte de ce montant n'est pas possible. Les économies réalisées par l'aide sociale pour une insertion professionnelle dépendent de la durée estimée de la prise en charge dans l'hypothèse où une personne n'aurait pas pu retrouver un travail. Sans le Projet Jeunes, la personne serait-elle demeurée encore 6 mois, 1 an, 2 ans ou plus à l'aide sociale ? Il s'agit d'un facteur qui ne peut pas être déterminé avec certitude. Ces économies ne pourront alors être chiffrées que de manière approximative.

Au-delà des 4,4 millions du fonds, un financement supplémentaire de 968'004 francs a été alloué à partir du budget de fonctionnement de l'Etat afin de permettre à l'administration publique la création de postes de travail : pour 2009 une somme de 1'205'600 est budgétée<sup>19</sup>.

### ***Répartition du fonds***

Conformément à l'article 4 de la loi sur le fonds, le Conseil d'Etat a désigné le Département de l'économie (DEC) afin de déterminer les actions soutenues par le fonds et fixer les montants qui leur sont alloués.

Concernant les critères de répartition, le législateur a laissé une large marge d'appréciation aux responsables du Projet Jeunes. En vertu de l'article 3 de la loi sur le fond, les actions pouvant être financées « notamment » sont les suivantes :

- information et sensibilisation relatives au marché du travail ;
- incitation à l'offre de places d'apprentissage et de stage ;
- programme de soutien scolaire pendant la période d'apprentissage ou d'étude ;

---

<sup>17</sup> Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre des mesures découlant de la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans du 17 mai 2007, 07.020, p. 8.

<sup>18</sup> Rapport CE et comptes détaillés (C2007CE.pdf), 2007, p. 43

<sup>19</sup> Ligne budgétaire : 301052 Salaires projet Jeunes

- offre de stages et placements en entreprise ;
- encouragement à la formation continue des jeunes adultes ;
- création d'entreprises sociales ;
- programmes de mesures d'intégration professionnelle et d'emplois temporaires.

Le département responsable du fonds a retenu que les mesures d'accompagnement et de préparation ne peuvent être dispensées que lorsqu'un poste de durée indéterminée ou d'une durée minimale de 12 mois pour une personne de moins de 30 ans émargeant à l'aide sociale a effectivement pu être trouvé.

Le 19 décembre 2008<sup>20</sup>, 70% (3'075'662.60 francs) des moyens à disposition ont été engagés et validés par le chef du Département de l'économie. 14.5% (637'617.85 francs) ont effectivement été dépensés. Une deuxième tranche pour le mandat de prévention contre l'endettement de Caritas de 90'000 francs a été récemment validée.

Deux différents types de financement ont été décidés.

D'une part, des dépenses fixes pour le fonctionnement du projet, la mesure de prévention contre l'endettement et l'évaluation représentent 7.8%<sup>21</sup> du montant validé par le Département de l'économie :

- Banque de données « Wikijob » : 40'659.40 francs (dépensés)
- Dépliants : 3'649.85 francs (dépensés)
- Numéro de téléphone gratuit pour les contacts avec les entreprises : 1'062.45 francs (dépensés)
- Mandat de prévention contre l'endettement de Caritas (contrat de prestation) : 120'000 francs (dépensés)
- Evaluation : 74'557.60 francs (budgétés)

D'autre part, des dépenses basées sur un « volume de suivi » ont été consenties pour les mesures de préparation et d'accompagnement. Elles sont équivalentes à 78.6% de la somme approuvée. Les montants ont été bloqués pour pouvoir octroyer ces mesures à 270 jeunes à placer (objectif du projet). Le versement sera effectué en fonction des prestations concrètement offertes.

72.2% (2'200'000 francs) des dépenses autorisées sont consacrées à l'accompagnement individualisé qui constitue donc la mesure principale du Projet Jeunes. Trois différents mandats ont été approuvés par la Commission technique et validés par le chef du Département de l'économie :

- 1'620'000 francs pour l'accompagnement de Job Service à l'engagement de jeunes en emploi dans le secteur privé (objectif de 150 placements, 10'800 francs par personne) ;
- 400'000 francs pour l'accompagnement par les ORP à l'engagement en emploi dans l'administration cantonale (objectif de 80 placements ; 5'000 francs par personne) ;
- 200'000 francs pour l'accompagnement par le SFPL de jeunes en apprentissage (objectif de 40 placements ; 5'000 francs par personne).

La rémunération de la prestation de Job Service s'est basée sur un concept d'intervention tandis que le financement de l'accompagnement par l'ORP et le SFPL est directement lié aux postes des coachs. Aucun mandat de prestations n'a été conclu pour ces trois mandats.

Pour les mesures de préparation scolaire en faveur des apprentis, 160'000 francs ont été réservés

---

<sup>20</sup> Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, état du fonds au 19 décembre 2008.

<sup>21</sup> Excédent de 2'871.30 par rapport à la somme budgétée.

ce qui représente 5% de la somme approuvée. Les mesures de formation pour les placements dans le domaine de la gastronomie ont coûté 38'400 francs (1.2%).

Pour le financement de 40 places d'apprentissage dans l'administration cantonale, un poste budgétaire a été ouvert, ce qui correspond à 420'000 francs (13.7%).

### 3.5 Tableau synthétique

- Les données mises à disposition de la Commission de suivi et d'évaluation ne sont pas systématiquement mises à jour.
- Les communes, le secteur para-étatique et le secteur privé, partenaires clés du projet, ne sont que peu ou pas représentés dans la Commission technique.
- La taille de la Commission technique et la fréquence limitée de ses séances ne lui permettent pas d'assumer la mise en œuvre du projet qu'elle a déléguée de fait au bureau.
- La Commission technique qui n'a pas de véritable compétence décisionnelle telle que prévue dans le rapport de mise en œuvre, est devenue une chambre de validation de son bureau.
- Le double rôle du président de la Commission technique qui est également collaborateur du département responsable de l'attribution du fonds peut poser un problème de gouvernance puisqu'il est à la fois juge et partie. Il en va de même des prestataires du Projet Jeunes présents dans la commission.
- Des objectifs en termes d'insertion ont été fixés pour les communes et le secteur para-étatique, mais peu de collaborations avec ces secteurs ont été établies.
- La collaboration avec le principal partenaire du Projet Jeunes, le secteur privé, est ponctuelle.
- La répartition des tâches du bureau et de la commission technique doit être clarifiée.
- L'absence de conventions et de mandats de prestations communs et respectés par l'ensemble des partenaires met en évidence des lacunes en termes de formalisation des processus et procédures.
- Au-delà des dépenses fixes, l'attribution du fonds s'est effectuée en fonction des jeunes réellement placés ce qui a permis d'utiliser les moyens de manière efficace et que des ressources soient encore disponibles.

## 4 De la sélection à l'insertion

---

### **Procédure de sélection des bénéficiaires par les assistants sociaux**

Dans le canton de Neuchâtel, l'aide sociale est attribuée par les services sociaux communaux ou intercommunaux. La sélection des candidats pour le Projet Jeunes doit donc se faire en coordination avec les collaborateurs des services sociaux qui détiennent les dossiers détaillés des bénéficiaires.

Les assistants sociaux sont l'organe de signalement. Ils transmettent au bureau de la commission technique les fiches signalétiques<sup>22</sup> des personnes considérées comme aptes à être placées.

Les tableaux de suivi élaborés par le bureau montrent que, après un démarrage hésitant, les assistants sociaux ont envoyé 406 fiches signalétiques. Parmi ces dossiers, le bureau en a traité 193. Le sondage mené auprès des assistants sociaux a mis en évidence que certains assistants n'ont transmis aucune fiche tandis que d'autres en ont envoyé jusqu'à 40.

Dans la collaboration entre les assistants sociaux et le bureau, le flux d'informations est surtout unidirectionnel. Même si la moitié des assistants qui ont participé au sondage, réalisé dans le cadre de cette évaluation, considère avoir été assez bien informée du fonctionnement du Projet Jeunes au moment de son lancement, ils ne sont plus qu'un tiers à juger disposer de suffisamment d'informations sur l'évolution du projet.

Aussi, un tiers des assistants qui a répondu au sondage déclare ne jamais avoir reçu d'informations sur les décisions prises par le bureau, alors que le lien entre l'assistant et les jeunes a été préservé dans 85% des cas, une fois la fiche signalétique transmise au bureau. Un autre tiers a indiqué avoir reçu un retour d'information uniquement en cas d'orientation concrète du bénéficiaire (formation, stage, emploi).

Si les assistants sociaux regrettent vivement d'être peu ou pas informés, ils reconnaissent tous que le Projet Jeunes représente une initiative utile pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes.

### **Critères de sélection des assistants sociaux**

Au moment du lancement du projet, l'ODAS a communiqué aux assistants sociaux les critères de sélection des participants suivants:

- avoir moins de 30 ans ;
- ne pas être en formation ou en emploi ;
- ne pas avoir d'emploi ou de formation planifiée ;
- ne pas présenter des problèmes de santé ou d'addiction sévère (certificat médical) ;
- être employable.

La notion d'« employabilité » n'a pas été définie par le Projet Jeunes. Le sondage auprès des assistants sociaux a relevé que l'application des critères de sélection n'était pas systématique. Certains assistants ont évalué les dossiers au cas par cas, tandis que d'autres ont simplement envoyé toutes les fiches des jeunes répondant aux quatre premiers critères du bureau.

---

<sup>22</sup> Les fiches signalétiques comportent les coordonnées des bénéficiaires ; les démarches en cours ; un résumé illustrant la problématique du dossier ; elles désignent également les autres partenaires de l'insertion et recueillent les désirs des jeunes.

Certains assistants sociaux ont appliqué, en plus des quatre premiers critères de l'ODAS, les critères de sélection suivants:

- la motivation des jeunes ;
- la clarté de leur projet professionnel ;
- une situation familiale stable.

### ***Procédure de traitement des dossiers et de sélection des jeunes par le bureau***

Les fiches sélectionnées par les assistants sociaux sont envoyées d'abord à la représentante de l'ODAS du bureau qui complète, au besoin, certaines informations. Elles sont par la suite saisies dans la base de données « Wikijob » par le SFPL, de manière à être accessibles à tous les membres du bureau et aux coaches.

Une fois intégrées dans la base de données, les autres membres du bureau complètent les fiches en fonction des informations disponibles dans leur organisation (OROSP, ORP, SFPL, Job Service). Les fiches sont discutées lors des séances du bureau. En cas de doute sur l'aptitude au travail d'un jeune, celui-ci peut être envoyé à l'OROSP (orientation scolaire et professionnelle) pour établir un bilan professionnel et clarifier son projet.

La procédure d'évaluation des fiches par le bureau a été définie dans le rapport de mise en œuvre.<sup>23</sup> Le bureau évalue l'employabilité du jeune sur la base des certificats de travail et des fiches d'évaluation de compétences. Le bureau doit également identifier si cette personne a droit à des mesures d'assurance-chômage ou à des mesures d'intégration professionnelle. Enfin, le bureau détermine quels sont les partenaires concernés par l'insertion du jeune, il identifie les options d'insertion possibles ainsi que ses limites dans le temps, il précise un plan d'actions et attribue un référent principal au jeune.

Cette démarche a été suivie par le bureau à l'exception de deux points. D'une part, l'évaluation de l'employabilité sur la base des certificats de travail et de la fiche d'évaluation de compétences. Cet organe ne peut en effet pas se prononcer sur l'employabilité des jeunes en l'absence d'informations dans les fiches signalétiques. Le problème est soulevé aussi bien par les membres de la Commission technique que par les coaches. D'autre part, le plan d'actions n'a pas véritablement été élaboré pour chaque jeune par le bureau. Ce sont les coaches qui l'ont défini en fonction du poste et des besoins individuels des jeunes ainsi que des mesures auxquelles les bénéficiaires devaient être inscrits.

### ***Critères de sélection du bureau et des coaches***

Lorsqu'un poste est à pourvoir, les coaches, en collaboration avec les membres du bureau et de leur organisation, ont normalement choisi une personne dans la base de données Wikijob.

Les entretiens menés avec les membres du bureau et avec les coaches montrent que les critères utilisés de manière non systématique pour sélectionner les fiches de Wikijob sont les suivants :

- les intérêts personnels indiqués sur la fiche ;
- la motivation ;
- la formation ;
- l'expérience professionnelle.

Après la sélection des profils qui pourraient correspondre au poste en question, les coaches ont mené des entretiens avec les jeunes afin d'évaluer davantage leur aptitude pour le poste.

---

<sup>23</sup> Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre des mesures découlant de la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans, du 17 mai 2007, 07.020, p. 6.

### ***Analyse du processus de sélection des bénéficiaires***

Si dans les faits, parmi l'ensemble des dossiers envoyés, les membres du bureau n'ont pas eu de peine à repourvoir les postes mis à disposition, une application non systématique des critères de sélection par les assistants sociaux pose un problème en termes d'égalité de traitement et de qualité des dossiers envoyés.

Dans certains cas, il y a eu une réelle analyse des dossiers par les assistants sociaux, dans d'autres pas. Ainsi, des personnes fortement fragilisées et non motivées peuvent voir leurs dossiers transmis au bureau, au même titre que des jeunes plus aptes au placement et motivés. Ceci alourdit le travail du bureau et complique la sélection des dossiers.

Par contre, dans les cas où les assistants sociaux n'ont pas envoyé de fiche, des jeunes aptes au travail et motivés peuvent être exclus du projet.

Au-delà de la question d'égalité de traitement que cet état de fait soulève, se pose également la question de la surcharge du bureau. Celui-ci doit consacrer beaucoup de temps à compléter les dossiers et à tenter d'évaluer l'employabilité et la motivation des jeunes. Faute de temps et de données, le bureau ne peut pas respecter la procédure qu'il s'est lui-même fixé.

Une sélection des jeunes basée sur l'application systématique de critères clairement définis, avec l'appui des coachs, aurait pu permettre un travail plus efficace au niveau du bureau et assurer la transparence et l'égalité de traitement entre les jeunes concernés.

Le critère d'employabilité est central pour le projet. Il peut être compris et interprété de différentes manières. Une définition de ce terme non partagée par les différents acteurs concernés par la sélection des jeunes (les assistants sociaux, le bureau et les coachs) pose problème. Ce critère devrait par ailleurs être impérativement appliqué par les assistants sociaux pour éviter d'envoyer des dossiers de personnes non aptes à être placées.

Outre le fait d'une application non systématique des critères de sélection tout au long du processus, la question du respect des règles de l'utilisation des informations se pose également. Il est en effet surprenant d'apprendre que pour le seul projet mis en place de façon partenariale (projet Gastro), les jeunes sélectionnés ne l'ont pas été sur la base de la banque de données commune Wikijob.

Le rôle et la motivation des assistants sociaux peuvent enfin être questionnés. Dépendants des communes pour la définition de leurs cahiers des charges, les 85% des assistants interrogés considèrent que le Projet Jeunes est utile pour favoriser la réinsertion des jeunes. Pourtant, leur implication dans le projet est très variable. Répondre aux demandes du Projet Jeunes implique d'une part, de dégager le temps suffisant, en plus de leurs autres activités, pour préparer les dossiers sérieusement et ne pas uniquement les poster. D'autre part, cela implique également que les assistants sociaux acceptent de travailler dans la logique non seulement de l'insertion sociale mais également professionnelle. Des études menées par l'équipe d'évaluation dans d'autres projets similaires ont permis de mettre en évidence la difficulté qu'il y a pour certains assistants sociaux à entrer dans la logique de l'insertion professionnelle. Leur tâche dans le cadre du Projet Jeunes est par ailleurs d'autant plus ardue qu'aucune préparation n'a été mise en place pour leur permettre d'être des partenaires du projet et que l'absence d'information systématique sur leur proposition risque à la longue de les démotiver.



## 4.1 Tableau synthétique

- Dans la collaboration entre les assistants sociaux et le bureau, le flux d'informations est principalement unidirectionnel. Les assistants sociaux regrettent d'être peu ou pas informés.
- L'implication des assistants sociaux dans le projet est variable.
- Une application non systématique des critères de sélection par les assistants sociaux pose un problème en termes d'égalité de traitement et de qualité des dossiers envoyés.
- Il n'existe pas de définition de l'employabilité partagée par les différents acteurs concernés par la sélection.
- Le bureau ne dispose ni des certificats de travail ni de fiches d'évaluations de compétences complètes pour effectuer l'évaluation de l'employabilité des jeunes qu'il sélectionne.
- Les jeunes sélectionnés ne sont pas systématiquement choisis dans Wikijob.

## 5 Mesures et résultats du projet

Mis à part le projet préventif contre l'endettement proposé par le canton, les mesures ont été conçues par la Commission technique et son bureau.

Pour gérer toutes les informations autour du processus de sélection et de placement, l'application internet « Wikijob » a été financée par le Projet Jeunes.

Par ailleurs, la majorité des mesures approuvées ont pour but d'assurer le bon déroulement de l'engagement des jeunes lorsqu'un poste est disponible. Le dispositif prévoit des mesures de préparation telles que le stage d'insertion, un projet de formation « Gastro », des cours de préparation scolaire pour les apprentis et un accompagnement individualisé et intense pendant la première phase de l'intégration professionnelle.

### 5.1 Outil de gestion d'information : Wikijob

Afin de centraliser toutes les informations concernant le placement des jeunes, un outil de gestion d'informations, Wikijob, a été mis à disposition du bureau de la Commission technique et des coachs. Le coût de Wikijob s'élève à 40'659 francs.

Cet outil est censé remplir 3 fonctions :

1. Gérer les postes de travail proposés par les entreprises et administrations publiques.
2. Gérer les fiches signalétiques des jeunes.
3. Assurer le suivi du déroulement de l'insertion.

Wikijob n'a pas pu être utilisé pour gérer les postes de travail puisqu'ils étaient trop rares. Les postes mis à disposition ont été directement attribués.

La gestion des fiches signalétiques des jeunes a été effective.

En revanche, le suivi des jeunes en insertion doit être effectué à travers l'actualisation des fiches par les membres du bureau et des personnes responsables de l'accompagnement. Les informations concernant le début d'une mesure, sa fin ou des ruptures doivent être saisies. La difficulté rencontrée dans cette procédure est que l'actualisation des fiches s'est faite de manière décentralisée par un grand nombre d'acteurs. Actuellement, plusieurs fiches n'ont plus été actualisées depuis plusieurs mois.

Suite à un avis de droit effectué à la demande des conseillers de Job Service, des lacunes concernant la protection des données dans le dispositif initial de Wikijob ont été détectées. Les responsables cantonaux du Projet Jeunes, en collaboration avec l'autorité de surveillance en matière de protection de la personnalité ont pris des mesures. Une base légale sous forme d'un arrêté est en préparation et une liste exhaustive des personnes ayant accès à la base de données a été définie.

## 5.2 Stages d'initiation de 3 mois

Avant l'engagement en emploi ou en apprentissage, les jeunes participant au Projet Jeunes sont tenus de faire un stage de préparation.

Dans les cas d'insertion en emploi, la durée moyenne du stage est de 3 mois. Pour les apprentis, la durée du stage est adaptée en fonction des semestres scolaires. Elle varie entre 3 et 6 mois.

Ce stage d'initiation a un double objectif. D'une part, il permet à l'employeur de tester le nouvel employé avant l'engagement et, d'autre part, il permet au jeune de se préparer pour l'engagement, deux facteurs qui devraient diminuer les ruptures.

Durant le stage, les jeunes restent inscrits à l'aide sociale, touchent un supplément d'intégration et bénéficient d'un accompagnement financé par le Projet Jeunes. Cette mesure n'engendre donc pas de coûts pour l'entrepreneur.

### ***Perception des acteurs interrogés***

Tous les membres de la Commission technique, ainsi que les coachs interrogés ont souligné l'importance des stages d'initiation. Ils confirment l'adéquation de la mesure avec l'objectif, c'est-à-dire, garantir le bon déroulement de l'insertion professionnelle.

Les informations dans le tableau de suivi détaillé du bureau ne permettent pas de déterminer le taux de rupture des stages.

### 5.3 Accompagnement individualisé

Il s'agit de la mesure la plus importante offerte par le Projet Jeunes pour laquelle 72.2% des dépenses autorisées ont été réservées. L'équipe d'évaluation n'a pas reçu les informations nécessaires au calcul du coût total de l'accompagnement, le nombre de bénéficiaires n'étant à ce jour pas stabilisé.

Trois différents organismes ont été mandatés en fonction de trois groupes de jeunes :

- Job Service accompagne les jeunes engagés dans le secteur privé ;
- l'ORP accompagne les jeunes engagés dans l'administration publique et dans le secteur para-étatique ;
- le SFPL accompagne les jeunes en apprentissage.

La durée de l'accompagnement est de 9 mois pour les jeunes en emploi dans le secteur privé dont 3 mois en stage et 6 après la signature du contrat. Les personnes engagées par les pouvoirs publics ont bénéficié d'un accompagnement de 12 mois après le stage. Le suivi individualisé des jeunes en apprentissage a lieu pendant le stage qui peut varier entre 3 et 6 mois en fonction du début du semestre. Ensuite, le jeune bénéficie de 12 mois d'accompagnement pendant les deux premiers semestres d'apprentissage.

Dans le processus d'insertion, le suivi remplit deux fonctions : d'une part, il vise à réduire le nombre de ruptures et d'autre part, l'accompagnement individualisé est censé inciter les employeurs à engager des personnes émergeant à l'aide sociale.

L'accompagnement de toutes les organisations comporte les quatre éléments suivants :

1. Contact direct et régulier avec le jeune ;
2. Visites sur la place de travail pour évaluer la situation et en cas de difficulté ;
3. Contacts réguliers avec l'employeur ou le responsable de formation ;
4. Coordination avec divers spécialistes tels que des médecins, des psychologues, etc.

Le concept d'intervention varie en fonction de l'organisme qui offre le coaching. L'accompagnement de Job Service se base sur un modèle d'intervention, formalisé et testé dans le cadre d'expériences ultérieures.<sup>24</sup> Pour le coaching en apprentissage, un document d'intervention a été rédigé. L'accompagnement offert par l'ORP a été défini progressivement en fonction des besoins des jeunes.

Dans les trois cas, les personnes responsables de l'accompagnement disposent d'une expérience professionnelle en la matière:

- le personnel de Job Service travaille uniquement dans l'insertion socio-professionnelle ;
- le coach de l'ORP est conseiller en personnel ;
- le coach du SFPL était responsable d'une organisation active dans l'insertion professionnelle des personnes malvoyantes.

Actuellement, comme cela a été précédemment mentionné, il persiste un décalage entre les indications données par Job Service par rapport au nombre de personnes suivies par eux et le

---

<sup>24</sup> Job Service, « Insertion professionnelle des jeunes en entreprises. Concept de suivi et d'accompagnement », Catalogue des prestations Job Service, juin 2007.

tableau de suivi du bureau. Le coût de l'accompagnement par jeune pour une durée de 9 mois a été évalué à 10'800 francs. Les acomptes versés par le fonds du Projet Jeunes s'élèvent à ce jour à 368'400 francs.

Vu la durée limitée à 12 mois des engagements dans l'administration publique, le coach de l'ORP a incité les jeunes à entreprendre des démarches de recherche d'emploi, soit à l'intérieur de l'administration, soit dans le secteur privé. Il s'est occupé de 28 jeunes dans le cadre du Projet Jeunes. Le coût de l'accompagnement ORP par jeune pour 15 mois de suivi est estimé à 5'000 francs. L'ORP devrait recevoir un compte de 155'000 francs pour le suivi de ces jeunes.

Le coaching assumé par le SFPL pour les jeunes en apprentissage comporte, à la différence des autres, l'aspect du suivi scolaire intense qui implique également un contact régulier avec la direction de l'école professionnelle. Pour la volée 2007, le suivi a été mené par un conseiller en formation. Ce mode d'accompagnement s'est révélé insuffisant, raison pour laquelle un coach supplémentaire a été engagé pour suivre la volée 2008. Le coach SFPL a accompagné 20 apprentis correspondants à la volée 2008. Le coût calculé par jeune pour un suivi de 15 à 18 mois est de 5'000 francs. La dernière fiche de l'état du fonds reçue, et qui date du 19 décembre 2008, n'indique pas le montant reçu par le SFPL pour le suivi de ces jeunes.

### **Perception des acteurs interrogés**

Cette mesure a été fortement appréciée par tous les acteurs.

Des 16 employeurs qui ont participé au sondage, 15 se sont exprimés de manière positive sur le coaching, 10 l'ont jugé adéquat, 5 plutôt adéquat et une seule personne a considéré que l'accompagnement de son employé était plutôt inadéquat. Cet employeur pense que la présence du coach peut entraver l'intégration du jeune dans l'équipe de l'entreprise à cause des nombreuses séances fixées avec le coach.

L'incidence du coach sur la décision des employeurs d'engager un jeune émergeant à l'aide sociale n'a été confirmée que dans un quart des cas comme élément rassurant. Pour les trois quarts restants, le coaching n'a qu'une faible, voire aucune incidence sur la décision d'engager un jeune.

L'appréciation des assistants sociaux quant à l'accompagnement individualisé est extrêmement positive pour les trois types de suivi (Job Service, l'ORP et SFPL). Plus de 85% des répondants jugent cette mesure pertinente ou très pertinente.

Les membres de la Commission technique sont également convaincus de la pertinence de l'accompagnement individualisé proposé par le Projet Jeunes.

L'avis des 8 bénéficiaires interviewés<sup>25</sup> au sujet de cette prestation est globalement très positif. Les entretiens ont permis d'avoir une image de la multitude de domaines d'intervention des coaches. Pour certains jeunes, l'accompagnement a dépassé le cadre du travail et de l'apprentissage. Certains se sont appuyés sur le coach pour reprendre confiance en eux, ou pour demander un soutien pour des questions logistiques, telles que la recherche d'un logement. Pour d'autres, le suivi s'est limité à deux ou trois séances de mise au point. Tous les jeunes confirment avoir bénéficié d'un accompagnement professionnel dans les démarches administratives, telles qu'élaborer un dossier de candidature, prendre contact avec l'employeur ou négocier avec les créanciers en cas de dettes. Certains ont estimé que le suivi aurait pu être plus intense.

L'appréciation des coaches de leur activité est également très positive. Selon leur expérience, cet appui aux jeunes était crucial pour assurer la durabilité du placement, aussi bien au niveau de l'encadrement du jeune qu'en termes de médiation avec l'employeur ou le formateur.

---

<sup>25</sup> Parmi ces 8 bénéficiaires, 3 étaient suivis par Job Service, 4 par l'ORP et 1 par le SFPL.

Au niveau personnel, les coachs estiment cette activité très gratifiante et passionnante, mais elle demande une implication très importante. Les difficultés rencontrées par les personnes chargées de l'accompagnement concernent la rigidité de la durée de la mesure prévue dans le Projet Jeunes. En effet, l'expérience a mis en évidence que les besoins de ce public cible diffèrent fortement d'une personne à l'autre. C'est la raison pour laquelle les coachs souhaitent une solution plus flexible qui permette d'adapter la durée de l'accompagnement en fonction des besoins effectifs des personnes.

	<b>Job Service</b>	<b>SFPL</b>	<b>ORP</b>
<b>Coût du coaching par jeune</b>	CHF 10'800	CHF 5'000.-	CHF 5'000.-
<b>Durée du suivi</b>	9 mois	15 - 18 mois	15 mois
<b>Nombre de jeunes suivis en stage d'initiation</b>	5	12	8
<b>Nombre de jeunes suivis avec un contrat</b>	Les données transmises à l'équipe d'évaluation n'ont pas permis de déterminer le nombre de jeunes suivis par les différents coachs.  Le taux de réussite par type de coaching n'a pas pu être déterminé à ce stade.		
<b>Nombre de ruptures de contrat</b>			
<b>Taux de réussite</b>			

Tableau 7

## 5.4 Mesures de formations en appui d'un apprentissage

Deux mesures ont été mises sur pied pour préparer les apprenants sur le plan scolaire. Un premier projet, le « Projet ++ » a permis de donner un appui aux apprentis de la première volée, et de bénéficier d'un appui scolaire pendant le premier semestre de l'apprentissage. L'enveloppe validée par la CT pour cette mesure est de 10'000 francs, mais l'équipe n'a pas reçu les informations concernant le nombre de personnes ayant bénéficié du Projet ++, les données concernant les dépenses réalisées pour la mise en place de cette mesure et le taux d'abandon de ces formations.

La deuxième mesure, le «Projet + cours B», est une préparation de mise à niveau qui précède l'apprentissage afin de prévenir les ruptures durant la formation pour des raisons de connaissances scolaires insuffisantes. Un acompte de 40'513 francs a été versé à ce jour pour le financement du « Projet + cours B ».

Les cours de renforcement du « Projet + cours B » sont offerts par le CIFOM - ESTER<sup>26</sup> et le CPLN – EAM<sup>27</sup>. L'accompagnement est assuré par le SFPL. Dans ce programme, les jeunes vont à l'école pendant deux jours et ils sont trois jours en entreprise.

### **Perception des acteurs interrogés, sondage**

Tant le « Projet +++ » que le « Projet + cours B » ont été appréciés de manière très positive par les membres de la Commission technique. Ces derniers reconnaissent l'utilité de ces mesures

<sup>26</sup> Ecole du secteur tertiaire.

<sup>27</sup> Ecole des arts et métiers.

dans la réduction du risque de rupture parmi les jeunes qui s'engagent à faire un apprentissage. Le coach des apprenants a également souligné l'importance de cette mesure pour un public cible qui a souvent eu un parcours scolaire très difficile.

Parmi les assistants sociaux, plus de 85% des répondants au sondage considèrent cette mesure très pertinente.

Le très faible taux de rupture de 5% parmi les 20 apprenants du Projet Jeunes est un indice de l'efficacité de cette mesure de préparation scolaire.

## 5.5 Projet de formation Gastro

Le but de cette formation était de développer de nouvelles compétences techniques et sociales dans le domaine du service en restauration afin de préparer des jeunes pour un engagement dans le secteur de la gastronomie.

La formation a été donnée par le CPLN. La durée totale de la mesure était de 13 semaines, dont 5 en cours et 8 en stage. Les différents modules étaient composés d'un atelier d'évaluation des compétences, de trois ateliers de technologie professionnelle et de deux stages en entreprise.

L'accompagnement individualisé des participants pendant cette formation a été assuré par Job Service.

Cette mesure qui a été financée par le fonds du Projet Jeunes s'élève à 38'400 francs.

Pour cette mesure, 10 candidats ont été sélectionnés par Job Service hors de Wikijob. Deux candidats ont dû être exclus, car ils n'étaient pas à l'aide sociale. Selon le tableau de synthèse, parmi les 8 jeunes ayant suivi la formation, 3 n'ont pas trouvé de débouchés et 5 ont été insérés. Le tableau n'affiche aucune rupture. Par contre, lors des entretiens menés avec les bénéficiaires, un jeune qui a participé au projet Gastro a indiqué avoir travaillé seulement un mois avant d'être licencié pour des absences non justifiées. D'autre part, les informations fournies par Job Service ne coïncident pas avec celles du tableau. Selon Job Service, parmi les 8 participants au projet, un seul est actuellement en emploi dans le secteur de la restauration, tous les autres ont été en rupture, tandis que 4 ont pu être replacés dans un autre secteur.

### ***Analyse et perception des acteurs interrogés***

En termes d'insertion, ce projet selon la base de données de référence n'est pas un succès. Il est à ce stade difficile d'expliquer les difficultés rencontrées par ce projet par la mesure de préparation ou par l'accompagnement individualisé. Cette expérience démontre l'importance de l'adéquation entre les exigences des postes de travail élevées dans le domaine de la gastronomie et les caractéristiques des bénéficiaires du Projet Jeunes. Dans le sondage, certains entrepreneurs ont en effet mis en évidence que les profils des jeunes ne correspondaient pas au poste.

Au sein de la Commission technique, ce projet a été discuté de manière controversée, notamment la pertinence du secteur de la gastronomie pour l'engagement des jeunes à l'aide sociale a été questionnée.

Ceci pose la question de la sélection des dossiers qui ont été choisis par Job Service à partir de leur propre base de données. N'ayant pas pu avoir des informations sur les caractéristiques des participants au projet Gastro, il n'est possible d'expliquer les problèmes rencontrés que par des suppositions. Il n'appartient pas à l'évaluation d'expliquer cet état de fait.

## 5.6 Mesures coercitives :

En mai 2007 une modification de l'Arrêté fixant les normes pour le calcul de l'aide matérielle a été mise en œuvre. L'article 5a établit que tout bénéficiaire de l'aide sociale qui refuse une mesure ou qui rend impossible, par son comportement, la poursuite de celle-ci sera pénalisé par une réduction de l'aide sociale.

Dans le cadre du Projet Jeunes, aucun refus de collaboration n'a été enregistré.

## 5.7 Prévention de l'endettement

Le Projet Jeunes a financé une mesure de prévention de l'endettement. Ce projet a été confié à Caritas avec un budget initial de 120'000 francs par année.

Il a pour objectif de remédier aux difficultés d'endettement des jeunes. Il s'agit de la seule mesure qui n'a pas été développée par la Commission technique. Cette dernière a uniquement préavisé le financement du projet.

Dans le contrat de prestations du projet Caritas, trois objectifs sont mentionnés :

1. Conceptualiser, mettre en place et animer des ateliers collectifs de gestion de budget pour les personnes en difficulté financière et particulièrement pour les jeunes adultes bénéficiaires de l'aide sociale.
2. 50 personnes en 2007 et 100 en 2008
3. Suivre régulièrement une vingtaine de personnes de manière individuelle dans le cadre d'un assainissement de dettes.

Tant les ateliers que le suivi individuel sont basés sur une participation volontaire.

Lors de la mise en œuvre, les responsables de Caritas ont constaté que les ateliers ne rencontrent que peu d'intérêt.

La situation a été analysée par l'équipe de Caritas, par les autorités cantonales du DSAS et par des membres de la Commission technique à plusieurs reprises. Suite aux premiers résultats du projet, le mandat a été remanié et redimensionné pour sa mise en œuvre en 2009. Le financement est passé de 120'000 francs à 90'000 et les activités ont été recentrées sur l'accompagnement individuel des personnes qui quittent l'aide sociale.

### ***Analyse et perception des acteurs interrogés***

La réinsertion professionnelle représente sans doute un moment clé pour une personne endettée, puisque c'est avec le versement d'un salaire que les obligations envers le créancier doivent être assumées.

La pertinence d'une mesure de prévention de l'endettement n'a pas été remise en question par les différents acteurs interrogés du Projet Jeunes. Ainsi, parmi les assistants sociaux, le sondage a montré que 71% jugent cette mesure pertinente ou très pertinente, 20% des assistants pensent qu'il s'agit d'un projet peu pertinent et 5% ne le trouvent pas pertinent du tout. Globalement ils ont exprimé l'importance de prendre au sérieux la problématique de l'endettement.

Les principales critiques énoncées concernent les ateliers collectifs qui ne semblent pas se prêter à la discussion des problèmes d'endettement, souvent tabou, ce qui peut expliquer le peu d'engouement des jeunes à y participer. Certains membres de la CT soulèvent par ailleurs le risque de doublon par rapport au travail des assistants sociaux.

En ce qui concerne les 8 jeunes interviewés, seul 1 a participé aux ateliers de Caritas. Bien qu'il considère la prestation de bonne qualité, il a souligné que trop de personnes sont impliquées dans le suivi (les assistants sociaux, le coach du Projet Jeunes, l'employeur, les professeurs à l'école professionnelle), ce qui pour lui est pesant.

En termes d'atteinte des objectifs, parmi les 13 ateliers prévus, 7 ont été mis sur pied entre juillet 2007 et l'automne 2008. 5 ateliers ont dû être annulés par manque de participants. Ceci s'est expliqué par une inadéquation de l'offre avec les besoins de suivi individualisé des jeunes. Des 150 participants attendus entre 2007 et 2008, 59 jeunes se sont présentés. L'objectif pour les ateliers n'a clairement pas été atteint. En revanche, pour tenir compte de ces différentes données, le projet a été redimensionné. Les accompagnements personnels ont pu être effectués à hauteur d'une vingtaine de jeunes en 2007 et de 29 personnes en 2008.

## **5.8 Mesures d'information**

Le premier projet de loi prévoyait d'intensifier le démarchage de postes de travail auprès des employeurs, ce qui n'est pas le cas pour le Projet Jeunes qui n'a pas financé cette prospection puisque les représentants du secteur privé se sont engagés à offrir des postes de travail ou d'apprentissage.

En revanche, le Projet Jeunes a communiqué le démarrage du projet par différentes voies à plusieurs reprises aux employeurs neuchâtelois.

### ***Dépliants***

Deux dépliants ont été tirés, l'un sur le projet en général, l'autre pour les places d'apprentissage.

Ces dépliants ont été diffusés à travers différents canaux :

- diffusion à toutes les communes ;
- distribution aux associations professionnelles, partenaires du Service de l'emploi ;
- mise à disposition dans différents services ;
- publication sur le site internet (dépliant sur le Projet Jeunes).

### ***Numéro téléphone gratuit***

Un numéro de téléphone gratuit (0800 18 30 30) a été ouvert pour permettre aux employeurs de s'informer sur le Projet Jeunes et de signaler les postes vacantes à pourvoir.

Jusqu'à ce jour, cette ligne n'a que très peu été utilisée et seul un poste de travail a été annoncé par ce moyen de communication.

### ***Site internet***

Une page sur le site internet de l'administration est consacrée au Projet Jeunes :

Il y a des liens sur la base légale et les deux rapports ainsi qu'un descriptif du projet. Le dépliant du projet et les différentes informations de contacts y figurent également.

Sur les deux dépliants, cette adresse internet n'est cependant pas mentionnée.



### **Conférence de presse**

Une conférence de presse a été organisée par le chef du Département de l'économie le 19 juin 2007.<sup>28</sup> Elle était destinée aux entreprises afin que ces dernières se mobilisent en proposant des places d'insertion.

Cette conférence a été relancée dans plusieurs médias du canton de Neuchâtel.

### **Séminaire «Réinsertion professionnelle des jeunes» à la CNCI**

Le 30 octobre 2007, un séminaire en matière d'insertion professionnelle des jeunes adultes a été initié par la Chambre Neuchâteloise du Commerce et de l'Industrie (CNCI). Le chef du service de l'emploi et le président de la Commission technique ont fait partie des intervenants. Suite à ce séminaire, un article a été publié dans le journal « Repères » de la chambre de commerce du canton de Neuchâtel.

### **Communications spécifiques aux communes**

Afin d'encourager les communes à mettre à disposition des postes de travail et des places d'apprentissage, une lettre a été envoyée par le Conseil d'Etat.

Suite à la faible réaction de cette action, une invitation au Château a été organisée le 6 février 2008. Lors de cette rencontre en présence des deux Conseillers d'Etat M. Debély et M. Soguel, un témoignage de la ville de La Chaux-de-Fonds a été présenté. Environ 1/4 des communes était représentée à cette manifestation.

---

<sup>28</sup> <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=6699>

### **Connaissance du Projet Jeunes par les entreprises**

Seules 45% (94) des 209 entreprises qui ont répondu au sondage réalisé dans le cadre de cette étude ont déjà entendu parler du Projet Jeunes.

Ces employeurs ont eu connaissance du projet par la diffusion d'informations à travers les médias. Par contre, seuls 13 répondants connaissaient les brochures d'information et 7, le site internet.

<b>Source d'informations</b>	<b>Nombre d'employeurs informés par la mesure en question</b>	<b>%<sup>29</sup></b>
Média	65	69.1%
Brochure d'information	13	13.8%
Site internet	7	7.4%
Job Service	3	3.2%
Débat du Grand Conseil	2	2.1%
GastroNeuchâtel	2	2.1%
ORP	2	2.1%
Chambre de Commerce	1	1.0%
Contacts personnels et avec l'administration publique	12	12.8%

**Tableau 8**

Le numéro gratuit mis à disposition par le Projet Jeunes n'était pratiquement pas connu. Seules 6 entreprises (6%) des 94 informées sur le projet ont eu connaissance du « numéro vert ».

L'information des employeurs sur l'existence du Projet Jeunes n'a cependant pas systématiquement permis de faire connaître les mesures proposées par ce projet.

<b>Mesures</b>	<b>Nombre d'entreprises informées sur la mesure en question</b>	<b>% par rapport aux employeurs informés sur le Projet Jeunes</b>
Accompagnement individualisé	57	60.6%
Appui scolaire pour les apprentis	61	64.9%

**Tableau 9**

<sup>29</sup> La sélection de plusieurs réponses était possible. Les pourcentages se réfèrent au nombre de répondant à cette question (94).

Les mesures d'information mises en œuvre par le Projet Jeunes n'ont donc eu qu'un impact très limité auprès du secteur privé.

La brochure d'information, principalement destinée aux employeurs, n'a pratiquement pas atteint son public cible, ce qui explique certainement la faible connaissance du numéro gratuit qui figure sur ces dépliants. L'écho de la conférence de presse dans les médias a permis de compenser en partie ce déficit. Cependant, à travers ce moyen de communication, l'information concernant les mesures d'accompagnement et l'appui scolaire n'a que très partiellement pu être effectuée.

## 5.9 Résultats et atteinte des objectifs

Une fois définie, une loi doit être concrétisée. Dans le cadre du Projet Jeunes, celle-ci l'a été dans un rapport de mise en œuvre transmis au parlement. Puis, les mesures ont été mises en œuvre pour permettre d'atteindre les objectifs fixés :

- offrir aux jeunes adultes la possibilité d'entrer dans le monde du travail :
- encourager le maintien en formation, le maintien en emploi et l'intégration professionnelle des jeunes adultes :
- promouvoir les mesures préventives d'exclusion professionnelle des jeunes adultes.

Sur ce point, malgré les dysfonctionnements mis en évidence dans le cadre de cette évaluation, il est clairement possible de dire que le projet a permis d'améliorer la situation d'un nombre considérable de jeunes. Se basant sur les chiffres du bureau, 28 jeunes ont trouvé une place d'apprentissage et 69 un emploi.

Dès l'application du projet, des cibles ont été définies. Dans le secteur public, 80 jeunes devaient être insérés en emploi et 40 dans des places d'apprentissage. Dans le secteur privé, 150 places de travail devaient être mises à disposition du projet. Ces cibles n'ont à ce jour pas été atteintes. Les tableaux ci-dessous mettent en regard les estimations réalisées avec l'atteinte actuelle des objectifs. La présentation des résultats se base sur le tableau de suivi détaillé du bureau du 6 mars 2009 qui lui-même se base sur les informations transmises par les membres du bureau de la Commission technique et sur les données dans Wikijob<sup>30</sup>. Cette évaluation de l'atteinte des objectifs doit donc être considérée comme provisoire. Les chiffres n'étant pas actualisés.

Les objectifs chiffrés qui ont été définis lors du débat parlementaire et officialisé dans le rapport de mise en œuvre n'ont pas été atteints.

A ce jour, 97 jeunes<sup>31</sup> (dont 21 de Speranza) ont été placés, ce qui représente 36% de l'objectif global fixé à 270. A ces chiffres s'ajoutent encore 25 jeunes qui sont en train d'effectuer leur stage qui se transformeront, selon toute vraisemblance, en engagement à l'exception des cas de rupture.

---

<sup>30</sup> Voir chapitre « Limites » de ce rapport.

<sup>31</sup> Le tableau synthétique des placements se trouve en annexe 6

L'objectif visé par le secteur privé soit la mise à disposition de 150 places de travail est atteint à 36% (54 emplois et apprentissages). A ces chiffres s'ajoutent 8 stages d'initiation.

Engagement dans le secteur privé	Nombre de personnes engagées
Emploi dans le secteur privé suite à un contrat de durée limitée à 12 mois à l'Etat	1
Emplois pourvus dans le cadre du Projet Jeunes	8
Emplois trouvés par les jeunes sans coaching	18
Emplois dans le cadre du Projet Speranza selon les critères du Projet Jeunes	21
Apprentissages dans le cadre du Projet Jeunes	6
<b>Total</b>	<b>54</b>
Objectif 150 postes atteint à 36%	

**Tableau 10**

Globalement, le secteur public s'est fixé l'objectif d'insérer 120 personnes émargeant à l'aide sociale. Les pouvoirs publics n'ont pas atteint cet objectif avec 43 (36%) engagements et 17 stages d'initiation.

Engagement dans le secteur public	Nombre de personnes engagées
Emplois à l'Etat d'un contrat de durée déterminé à 12 mois	12
Emplois à l'Etat d'un contrat de durée indéterminée (suite à un contrat de durée limitée de 12 mois)	5
Apprentissages à l'Etat	12
Emploi dans une commune	1
Apprentissages dans des communes	7
Emplois dans le secteur para public	3
Apprentissage dans le secteur para public	3
<b>Total</b>	<b>43</b>
Objectif 120 postes atteint à 36% dont objectif 40 places d'apprentissage atteint à 55 %	

**Tableau 11**

Il ressort de ces tableaux une différence marquée entre le secteur privé et le secteur public en termes de mise à disposition de places d'apprentissage. Un effort important a en effet été consenti dans le secteur public pour ce domaine. L'effort réalisé peut très certainement s'expliquer par la subvention accordée à la création des places d'apprentissage au niveau cantonal. Il est intéressant par ailleurs de constater qu'au niveau communal 7 places d'apprentissage ont été proposées alors qu'un seul emploi a été mis à disposition. Ceci s'explique très certainement par les freins à la création d'emploi dans l'administration publique.

Les emplois mis à disposition dans le secteur public sont principalement des postes de durée déterminée. Il est donc prometteur de constater que les contrats de 5 jeunes se sont vus transformer en contrat de durée indéterminée et qu'un jeune a pu être engagé dans le privé.

De façon générale, 10 (21%) des 48 engagements en emploi ont une durée supérieure à un an. 38 (79%) jeunes ont été embauchés, il y a moins de 12 mois dans le cadre du Projet Jeunes.<sup>32</sup>

Le fait enfin que 18 jeunes à l'aide sociale aient trouvé un emploi sans bénéficier des mesures du projet montre d'une part qu'il y a une dynamique du côté de certains jeunes et d'autre part, une ouverture du côté des employeurs.

Le tableau suivant fait apparaître un faible taux de rupture dans l'insertion professionnelle par un apprentissage qui donne la possibilité à des jeunes fragilisés d'entrer par étape dans le monde du travail.

Types d'engagement	Nombre de personnes en stage	Nombre de personnes engagées	Nombre de ruptures
Places d'apprentissage	12	28	3 (11%)
Postes de travail en emploi du Projet Jeunes	13	48	11 (23%)
Postes de travail en emploi du Projet Speranza selon les critères du Projet Jeunes		21	1 (5%)
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>97</b>	<b>15</b>

**Tableau 12**

Au moment du lancement du projet des estimations de possibilités d'emploi et d'apprentissage ont été réalisées aussi bien pour les communes, le secteur para-public que pour l'administration cantonale. Les tableaux ci-dessous présentent ces projections en les mettant en relation avec la réalité de ce jour. Si l'on examine le tableau relatif au communes et au secteur para public on constate qu'à l'exception de Boudry, ce sont les grandes communes qui ont été ciblées d'une part, parce qu'elles entretiennent certainement des relations privilégiées avec le canton et, d'autre part parce que les petites communes ne peuvent pas mettre à disposition des formateurs.

Répartition des objectifs entre Communes et le secteur para publics		
Entité	Emploi	Apprentissage
La Chaux-de-Fonds	0 (5)	4 (2)
Neuchâtel	0 (5)	1 (2)
Le Locle	0 (3)	1 (1)
Boudry	0 (3)	0 (1)
Secteurs para publics (santé, etc.)	3 (10)	3 (8)
Autres communes	1 (14)	1 (6)
<b>Total</b>	<b>4 (40)</b>	<b>10 (20)</b>

**Tableau 13**

<sup>32</sup> Le tableau sur la durée des engagements se trouve en annexe 6

Si on l'observe le tableau concernant le canton, on constate que les différents départements ont fait un effort différencié qui peut être expliqué par une plus grande facilité à insérer des jeunes dans le domaine du sport que dans le domaine judiciaire.

Il est par ailleurs ressorti des entretiens que certains départements ont proposé des postes de travail qui n'ont pas pu être repourvus à cause de la trop faible qualification des jeunes et des exigences spécifiques des services.

Il convient enfin de souligner que le nombre de postes créés à l'Etat pour une durée de 12 mois est supérieur au nombre des jeunes actuellement engagés. 3 personnes qui sont arrivées au terme de leur engagement sont inscrites à l'AC, 3 autres ont pu conclure un contrat de durée indéterminée au sein de l'administration publique et une autre a trouvé un travail dans le privé.

<b>Administration cantonale</b>		
<b>Département<sup>33</sup></b>	<b>Emploi</b>	<b>Apprentissage</b>
Autorités	(1)	(1)
Pouvoir judiciaire	(1)	(1)
DJSF (Département de la justice, de la sécurité et des finances)	5 (12)	(6)
DSAS (Département de la santé et des affaires sociales)	1 (3)	1 (1)
DGT (Département de la gestion du territoire)	2 (8)	1 (4)
DEC (Département de l'économie)	7 (8)	3 (4)
DECS (Département de l'éducation, de la culture et des sports)	9 (7)	7 (4)
<b>Total</b>	<b>24 (40)</b>	<b>12 (20)</b>

**Tableau 14**

Il est possible de lire des résultats présentés ci-dessus avec différents regards. Le premier peut être fixé sur les cibles exigeantes définies sans analyse de faisabilité, fondées sur un débat politique et ne tenant pas compte du temps nécessaire à la mise en œuvre d'un processus tel que celui exigé par le Projet Jeunes.

Si on compare ce projet avec le projet FORJAD, il apparaît très clairement qu'il a fallu à ce dernier du temps pour mettre en place un processus et atteindre des résultats réellement probants. Le second regard pourrait permettre de situer le projet neuchâtelois par rapport à ce que la plupart des cantons sont en train de mettre en œuvre principalement dans la réinsertion professionnelle des jeunes. Dans ce sens, le canton de Neuchâtel a fait partie des pionniers.

<sup>33</sup> La répartition détaillée se trouve en annexe 5.

## 5.10 Tableau synthétique

- De nombreuses lacunes ont été constatées quant à la disponibilité, la validité et l'actualité des informations contenues dans Wikijob.
- Des mesures d'encadrement mises en place sont unanimement considérées comme nécessaires et pertinentes
- Les jeunes concernés sont satisfaits des mesures qui leur sont proposées
- La limitation de la durée de suivi a été critiquée par les coachs car elle ne peut pas systématiquement être adaptée en fonction des besoins.
- Les données à disposition ne permettent pas d'évaluer l'efficacité du coaching.
- Les ateliers mis en place dans le cadre du projet Caritas n'étaient pas adaptés au public cible.
- Les mesures d'information : « flyer insertion » et « numéro vert » n'ont pas eu un réel d'impact.
- Les cibles fixées pour le Projet Jeunes n'ont à ce jour pas été atteintes parce que les employeurs publics et privés n'ont pas mis à disposition les postes de travail nécessaires.
- L'engagement de 97 jeunes en emploi et en apprentissage ainsi que les 25 jeunes en stages d'initiation représente néanmoins un résultat très réjouissant.

## 6 Acceptabilité et appréciation du Projet Jeunes par les entreprises privées

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats du sondage<sup>34</sup> réalisé par internet auprès de 872 entreprises. Il met en évidence la perception que les entreprises ont du Projet Jeunes et de leur ouverture à soutenir un tel projet.

24% des entreprises sondées ont pris le temps (5 à 10 minutes) de répondre au sondage. Ce taux de réponse relativement bas peut s'expliquer par deux facteurs. Un désintérêt pour la thématique et l'absence de connaissance du projet. Avant le sondage, 115 (55%) entreprises n'avaient pas entendu parler du projet.

### 6.1 Appréciation du déroulement de l'engagement

Sur les 209 entreprises ayant participé au sondage, 16 d'entre elles ont engagé un jeune en réinsertion dans le cadre du projet. Parmi ceux-ci, 13 ont un poste en emploi et 3 en apprentissage.

---

<sup>34</sup> Les aspects méthodologiques sont traités dans le chapitre d'introduction de ce rapport.

Pour une large majorité des entreprises, l'insertion du jeune s'est bien passée. Seules trois entreprises indiquent que l'insertion s'est mal ou très mal déroulée. Il s'agit de cas de rupture pour manque de motivation et manque de capacité d'assimiler les informations nécessaires pour assumer le travail, ce qui pose la question de la sélection des jeunes.

#### Appréciation du déroulement de l'engagement

Appréciation	Nombre de répondants
Bien passé	4
Plutôt bien passé	9
Mal passé	2
Très mal passé	1
Total	16

Tableau 15

L'encadrement individualisé est jugé très positivement, il n'a cependant une influence forte que pour 1/4 des engagements.

La motivation principale évoquée pour la décision d'embaucher un jeune émargeant à l'aide sociale est pour 11 des employeurs un engagement social, vient ensuite la possibilité qui leur est donnée de tester le jeunes dans le cadre du stage et enfin une relation de confiance avec un coach.

Il ressort de ces informations que plusieurs facteurs peuvent influencer l'engagement d'un jeune à l'aide sociale.



## 6.2 Ouverture à l'engagement d'un jeune à l'aide sociale

Les 78 entrepreneurs connaissant le Projet Jeunes et n'ayant pas engagé de jeune avancent comme explication le manque de place disponible dû à la trop petite taille de leur entreprise ou à la nature trop spécialisée de leur métier.

Par contre, il est intéressant de noter que 50% (57) des employeurs, non informés du Projet Jeunes, ont indiqué qu'ils auraient pu envisager un engagement sachant que le jeune pourrait bénéficier de mesures d'accompagnement et d'appui scolaire.

Ce qui est particulièrement surprenant, c'est que 72% (41) des 57 employeurs favorables à l'idée d'une embauche n'ont jamais été contactés au sujet d'un placement d'une personne en (ré)insertion par l'une ou l'autre des organisations chargées de placer les jeunes.

	Avez-vous déjà été contacté au sujet d'un placement d'une personne en (ré)insertion?		
	Non	Oui	Total
Sachant que les jeunes à l'aide sociale participant au Projet Jeunes bénéficient d'un coaching individualisé et d'un appui de formation (apprentissage), auriez-vous pu envisager l'engagement d'une personne émergeant à l'aide sociale dans le cadre du Projet Jeunes?			
Non	51 (88%)	7 (12%)	58 (100%)
Oui	41 (72%)	16 (28%)	57 (100%)
Total	92 (80%)	23 (20%)	115 (100%)

Tableau 16

Parmi les entreprises non informées sur le Projet Jeunes qui auraient pu envisager un engagement, le pourcentage d'entrepreneurs à la tête de grandes entreprises est systématiquement plus important. Cependant, en chiffres absolus, les entreprises qui ont 1 à 49 employés sont beaucoup plus nombreuses à signaler une disponibilité à offrir un poste de travail à une personne du Projet Jeunes.

	Sachant que les jeunes à l'aide sociale participant au Projet Jeunes bénéficient d'un coaching individualisé et d'un appui de formation (apprentissage), auriez-vous pu envisager l'engagement d'une personne émergeant à l'aide sociale dans le cadre du Projet Jeunes?		
Nombre d'employés	Non	Oui	Total
>249	1 (20%)	4 (80%)	5 (100%)
50-249	4 (31%)	9 (69%)	13 (100%)
10-49	17 (44%)	22 (56%)	39 (100%)
1-9	36 (62%)	22 (38%)	58 (100%)
Total	58 (50%)	57 (50%)	115 (100%)

**Tableau 17**

Il est frappant de constater que ce sont précisément ces petites entreprises qui sont le moins contactées au sujet d'un placement d'une personne en insertion professionnelle.

	Avez-vous déjà été contacté au sujet d'un placement d'une personne en (ré)insertion?		
Nombre d'employés	Non	Oui	Total
>249	5 (56%)	4(44%)	9 (100%)
50-249	20 (65%)	11 (35%)	31 (100%)
10-49	47 (62%)	29 (38%)	76 (100%)
1-9	81 (87%)	12 (13%)	93 (100%)
Total	153 (73%)	56 (27%)	209 (100%)

**Tableau 18**

La disponibilité de ce type d'entreprise à engager des personnes en réinsertion est corroborée par les informations recueillies auprès des entreprises ayant engagé une personne dans le cadre du Projet Jeunes.

	Entreprises ayant engagé un jeune
Nombre d'employés	
>249	3
50-249	4
10-49	6
1-9	3
Total	16

**Tableau 19**

En ce qui concerne le type d'organisme de placement étant entré en contact avec les employeurs, il ressort du sondage que parmi les 58 entreprises ayant été contactées, la majorité l'a été entre 1 et 2 fois ou plus de 4 fois. Par ordre décroissant, ce sont l'ORP, l'OAI et Job Service qui assurent la majorité des contacts.

Sur le plan régional, la Chaux-de-Fonds et Neuchâtel, sont les seuls districts présentant un nombre de répondants suffisamment important pour les distinguer des autres : alors que la moyenne des entreprises contactées se situe à environ 27%, on constate que les entreprises de la Chaux-de-Fonds déclarent plus souvent avoir été contactées (33,3%), alors que celles de Neuchâtel le déclarent moins souvent (21,4%). Ici, autant l'écart à la moyenne que l'écart entre les deux districts sont importants.

District	Avez-vous déjà été contacté au sujet d'un placement d'une personne en (ré)insertion?		
	Non	Oui	Total
Boudry	22 (71%)	9 (29%)	31 (100%)
La Chaux-de-Fonds	30 (67%)	15 (33%)	45 (100%)
Le Locle	5 (71%)	2 (29%)	7 (100%)
Neuchâtel	81 (79%)	22 (21%)	103 (100%)
Val-de-Ruz	7 (58%)	5 (42%)	12 (100%)
Val-de-Travers	8 (73%)	3 (27%)	11 (100%)
Total	153 (73%)	56 (27%)	209 (100%)

**Tableau 20**

L'effet de la situation économique difficile au moment du sondage a également été testé. La part des employeurs, n'ayant pas engagé une personne du Projet Jeunes, qui peuvent envisager aujourd'hui d'engager un jeune est passé de 50% à 31%.

	Aujourd'hui, pourriez-vous envisager l'engagement d'un jeune dans le cadre du Projet Jeunes?		
	non	oui	total
Entreprises qui n'ont pas engagé une personne dans le cadre du Projet Jeunes	133 (69%)	60 (31%)	193 (100%)

**Tableau 21**

Ce sondage met très clairement en évidence une absence d'information des entreprises quant au Projet Jeunes, un ciblage du démarchage vers les grandes entreprise alors qu'un potentiel d'engagement existe vers les plus petites.

### 6.3 Tableau de synthèse

- L'incidence du coaching sur la décision des employeurs d'engager un jeune émargeant à l'aide sociale n'a été confirmée que dans un quart des cas. Les entrepreneurs expliquent l'engagement d'un jeune à l'aide par leur propre engagement social.
- 31% des entreprises sondées se disent ouvertes à offrir un poste à un jeune à l'insertion. Elles étaient 50% avant la crise.
- Seules 55% des entreprises ayant répondu à l'enquête réalisée sur le Projet Jeunes connaissaient son existence.
- Le démarchage est principalement ciblé vers les grandes entreprises alors que dans le sondage ce sont principalement les entreprises de moins de 49 employés qui se disent prêtes à engager des jeunes à former.

## 7 Programme FORJAD du canton de Vaud et le Projet Jeunes

---

Le canton de Vaud propose un dispositif destiné à l'intégration des jeunes adultes en difficulté émergeant à l'aide sociale qui leur offre simultanément la possibilité de suivre une formation professionnelle et le versement de l'aide financière. Il s'agit du seul programme de ce type en Suisse romande ayant fait l'objet d'une évaluation fournissant des données et des résultats chiffrés une année après la mise en œuvre du dispositif<sup>35</sup>. C'est la raison pour laquelle il a paru intéressant de comparer le Projet Jeunes à ce projet.

Depuis la réforme de la LASV (Loi sur l'action sociale vaudoise) en 2006, le canton de Vaud s'est doté d'un dispositif ayant pour objectif de lutter contre la croissance du nombre de jeunes (18-25 ans) bénéficiaires du RI. Le conseil d'Etat a constaté que plus de 70% des jeunes concernés n'ont pas de formation professionnelle et que l'absence de formation professionnelle est un des facteurs expliquant l'augmentation constante du nombre de jeunes bénéficiaires du RI. Projet pilote depuis 2006 devant initialement porter sur au moins quatre ans pour permettre aux jeunes de terminer leur formation, le programme FORJAD (Formation pour jeunes adultes en difficulté) devrait être pérennisé selon les souhaits du Conseil d'Etat Vaudois<sup>36</sup> et des différents partenaires.

Le programme FORJAD et le Projet Jeunes ont été lancés à une année d'intervalle et répondent à des préoccupations similaires. Néanmoins, si la finalité est identique - réduire le nombre de jeunes adultes émergeant à l'aide sociale - les moyens et les modalités mis en œuvre pour y parvenir diffèrent. La comparaison va porter sur les dimensions suivantes :

- Impulsion du projet
- Entrée en vigueur du projet
- Objectif
- Public cible et critères de sélection
- Mesures de préparation
- Types de mesures
- Collaboration et acteurs impliqués
- Procédure de sélection
- Rôle du secteur privé
- Places dans le secteur public
- Budget et ressources
- Premiers résultats
- Taux de rupture
- Coût de la mesure d'accompagnement par jeune

Liste des abréviations : JAD = Jeunes adultes en difficulté, FORJAD = Formation pour jeunes adultes en difficulté, MIS = Mesure d'insertion sociales, MIS JAD = Mesure d'insertion sociale

---

<sup>35</sup> Dossier du mois de l'ARTIAS, « FORJAD : l'insertion des jeunes adultes à l'aide sociale par la formation professionnelle », Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale, Août 2007

<sup>36</sup> Rapport explicatif sur l'avant-projet de modification de la Loi sur l'organisation et le financement de la politique sociale (LOF) visant l'intégration des bourses d'études dans la facture sociale, Canton de Vaud, 16 juillet 2008, p. 2

destinée aux jeunes adultes en difficultés, DSAS = Département de la santé et de l'action sociale, DFJC = Département de la formation, de la jeunesse et de la culture, DEC = Département de l'économie, OP = Organisme prestataire (de MIS ou MIS JAD), AS = Assistant social, CI= Conseiller en insertion, AA= Autorité d'application (en général, un centre social régional), TEM = Transition école métier, ACCENT = accompagnement en entreprise

<b>FORJAD</b>	<b>Projet Jeunes</b>
<b>Impulsion du projet</b>	
Collaboration interdépartementale (DSAS, DFJC et DEC)	Impulsion du Conseil d'Etat
<b>Entrée en vigueur</b>	
Mise en œuvre en juin 2006 pour la rentrée de septembre.	Entrée en vigueur de la loi en janvier 2007, début de la mise en œuvre opérationnelle en avril 2007
<b>Objectif</b>	
Réduire le nombre de jeunes sans formation professionnelle émergeant à l'aide sociale et leur proposer l'accès à des formations ou à des apprentissages.	Réduire le nombre de jeunes émergeant à l'aide sociale en créant 270 places d'apprentissage et de travail.
<b>Public cible et critères de sélection</b>	
Jeunes de 18 à 25 ans émergeant à l'aide sociale, sans formation professionnelle, désinsérés socialement et professionnellement, ayant en principe un domicile indépendant.	Jeunes de moins de 30 ans émergeant à l'aide sociale, employables, sans addictions ni problèmes de santé.
<b>Mesures de préparation</b>	
Avant d'être inscrit dans FORJAD, les jeunes passent quasiment systématiquement par des MIS JAD (durée de 2 à 6 mois) qui proposent notamment des bilans de compétence, stages, ateliers, expérience en entreprise avec suivi socio-professionnel etc. Ceci permet une définition des compétences, des intérêts et de la formation envisagée, en collaboration avec l'AS. Les MIS JAD qui servent de mesures de préparation pour FORJAD sont ouvertes à l'ensemble des jeunes au RI.	Les jeunes ayant obtenu un poste commencent par un stage de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 mois d'essai dans l'emploi proposé</li> <li>• 3 à 6 mois dans le lieu d'apprentissage proposé</li> </ul> Ces stages visent à déterminer l'adéquation du jeune avec la place proposée.
<b>Mesures</b>	
Accompagnement socio-éducatif (coaching individualisé) pendant toute la durée de la formation et 3 mois après son terme, assuré par Association TEM (transition école métier) via la mesure ACCENT (Accompagnement en entreprise), sur mandat du DSAS.  Le suivi post formation de 3 mois vise à soutenir les jeunes dans leur recherche d'emploi s'ils ne sont pas engagés immédiatement après leur formation.	Coaching individualisé (Job Service pour le privé, ORP pour le public et SFPL pour les apprentis), d'une durée de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 mois en emploi</li> <li>• 15 à 18 mois en apprentissage (stage préparatoire inclus)</li> </ul>
En termes de <b>mesures spécifiques</b> , des formations destinées aux JAD inaptes à suivre une formation ou un apprentissage classique et nécessitant un accompagnement socio-éducatif plus lourd sont dispensées par des institutions comme le Relais, le Repuis, Caritas et les Oliviers (conventions de collaboration avec le DSAS).	Accompagnement au désendettement (Caritas) Soutien scolaire pour apprentis (Projet ++ et Projet +B) Cours et stage en restauration (Formation Gastro).
<b>Collaboration et acteurs impliqués</b>	

<b>FORJAD</b>	<b>Projet Jeunes</b>
Groupe de coordination interdépartemental mis sur pied pour le développement du projet (2005-2006) composé de représentants du DEC, du DFJC et du DSAS, des organismes prestataires (de MIS JAD) et d'un représentant des employeurs formateurs.	Commission de suivi et d'évaluation composée de représentants du Grand Conseil et présidée par le chef du DEC.  Commission technique pour la mise en œuvre opérationnelle (8 acteurs cantonaux, 2 communaux, 2 économiques et 2 prestataires de services).  Bureau de la Commission doté 5 membres.
Démarchage des places de formation par les OP, par le groupe de coordination la première année et par le DSAS pour les communes et le secteur parapublic mais uniquement dans le cadre des communes de la région lausannoise.	Pas de démarchage financé par le Projet Jeunes. Collaboration ponctuelle avec Gastro Neuchâtel, la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie et Speranza pour le démarchage.
<b>Procédure de sélection</b>	
AS et CI assurent la sélection des jeunes puis transmettent au SPAS qui confirme la sélection et inscrit le jeune dans FORJAD.	Assistants sociaux sélectionnent les candidats, transmettent au Bureau qui complète les fiches signalétiques. Les membres du bureau choisissent ensuite les jeunes selon les postes disponibles en collaboration avec les coaches.
<b>Rôle du secteur privé</b>	
Participation volontaire suite au démarchage du groupe de travail (la première année) et des OP par la suite.  64 places en entreprise pour la volée 2006, 106 pour 2007 et 167 pour 2008	Participation volontaire du secteur privé s'engageant à mettre à disposition 150 places de travail. Actuellement, 54 postes d'emploi et places d'apprentissage (dont 12 emplois par Speranza).
<b>Places dans le secteur public</b>	
DSAS couvre 20% des frais d'encadrement pour les places en EMS et dans les communes. Actuellement, 5 jeunes suivent un apprentissage dans une commune ou un EMS.	Prélèvement dans le fonds du Projet Jeunes pour financer des places d'apprentissage dans l'administration cantonale : 12 jeunes en apprentissage actuellement.
<b>Budget et ressources</b>	
Budget FORJAD de 4'537'713.- pour deux ans (2007= 2'247'812.- et 2008 = 2'289'901.-).	4'400'000.- à disposition dans le fonds crée pour le Projet Jeunes, prévu initialement pour 2 ans, continue pour l'instant.
<b>Premiers résultats</b>	
396 jeunes placés en apprentissage répartis en trois volées : 62 pour la volée 2006 (38 en entreprise) 125 pour la volée 2007(76 en entreprise) 209 pour la volée 2008 (151 en entreprise) (état au 17 mars 2009).  Au 31.10. 2008, sur les 17 jeunes arrivés au terme de leur formation suivis en post formation, 8 sont en emploi.	97 engagés (69 en emploi et 28 en apprentissage) 25 personnes en stage (13 en emploi et 12 en apprentissage) (état au 6 mars 09).
<b>Taux de rupture</b>	
Pour la volée 2006 (131 places) : 86% de réussite au terme de première année en	Depuis août 2008 (pas d'informations pour l'année entière, chiffres non encore stabilisés):

<b>FORJAD</b>	<b>Projet Jeunes</b>
formation duale. 52% de réussite au terme de première année de formation Pour la volée 2007 (182 places) : 86% de réussite au terme de la première année en formation duale 78% de réussite au terme de la première année de formation Pour la volée 2008 (231 places, état au 23.02.09) : 94% encore en formation duale 88% encore en formation	95% encore en apprentissage (1 rupture sur les 20 jeunes suivis depuis août 2008 <sup>37</sup> ).
<b>Coût de la mesure d'accompagnement par jeune</b>	
Coaching individuel ACCENT : 663.00.-/mois et par jeune. 331.50.-/mois et par jeune pour la mesure post-formation	Coaching Job Service : 1'200.-/mois et par jeune Coaching SFPL et ORP : 414.-/mois et par jeune.

**Tableau 22**

Avant de commenter les différentes dimensions du tableau, il convient de définir quelles sont les différentes mesures visant à réduire le nombre de jeunes émargeant à l'aide sociale qui entrent dans la comparaison, notamment en ce qui concerne les mesures d'insertion sociales (MIS).

La Loi sur l'action sociale du canton de Vaud (LASV, Art. 47) définit trois types de mesures :

- des mesures d'aide au rétablissement du lien social;
- des mesures d'aide à la préservation de la situation économique;
- des mesures de formation et des mesures visant à recouvrer l'aptitude au placement.

Ces MIS sont à distinguer des mesures d'insertion professionnelles (MIP) attribuées par un ORP. Si les MIS visent à recouvrer l'aptitude au placement et poursuivent les mêmes objectifs que les MIP, ces dernières ne s'adressent qu'aux personnes inscrites dans un ORP. Les MIP respectives des deux cantons ne sont donc pas prises en considération dans la présente comparaison.

<sup>37</sup> Un coach n'a été engagé que pour la volée 2008. Auparavant, 8 personnes ont été suivies par les conseillers en formation du SFPL.



### Commentaires du tableau :

- Le problème de l'insertion des jeunes a été reconnu en même temps par les deux cantons. L'entrée en vigueur des deux projets ne diffère que de quelques mois.
- FORJAD vise uniquement la formation professionnelle, tandis que le Projet Jeunes vise principalement le placement en emploi. FORJAD n'a pas défini un nombre spécifique de jeunes à placer.
- En conformité avec les objectifs, le public cible vaudois est considéré comme inemployable parce que sans formation, alors que le public cible neuchâtelois doit être employable pour bénéficier des mesures du Projet Jeunes. L'âge donnant accès au programme diffère aussi. Sur ce point, le projet FORJAD a défini sa cible en fonction des statistiques officielles : la probabilité d'être à l'aide sociale en Suisse (taux d'aide sociale) tend à diminuer dès la 26ème année<sup>38</sup>.
- En ce qui concerne les mesures préparatoires, l'objet des mesures se différencie fortement entre les deux cantons en ce sens que dans le canton de Vaud, les mesures visent à définir un projet de formation et sont ouvertes à l'ensemble des jeunes au RI. Le passage par une MIS JAD ne conduit donc pas forcément vers FORJAD, ces mesures permettent également aux jeunes de regagner leur autonomie en dehors du programme. Il ressort des statistiques à disposition qu'entre août 2007 et août 2008, sur les 237 jeunes ayant suivi une MIS JAD, 16 % sont en emploi, 39% sont en formation dont 27% dans le cadre de FORJAD et 12 % en dehors de FORJAD. Les jeunes ayant un projet de formation clair et réaliste peuvent par ailleurs être dispensés de suivre une MIS JAD avant d'entrer dans FORJAD. Les MIS JAD ne constituent donc pas un passage obligatoire pour entrer dans FORJAD<sup>39</sup>. A Neuchâtel, les mesures préparatoires du Projet Jeunes doivent plutôt être considérées comme une période d'essai pour les jeunes qui ont déjà été sélectionnés pour des places spécifiques. Les MIS JAD sont donc plus flexibles que les mesures de préparation du Projet Jeunes. Elles constituent une charnière entre le dispositif « standard » de l'aide sociale destinée aux JAD et le programme FORJAD.
- FORJAD diffère du Projet Jeunes par la durée de l'accompagnement, lequel couvre toute la période de formation ou d'apprentissage qui peut s'étendre jusqu'à quatre ans, ainsi que les trois mois qui suivent la fin de la formation. Le projet vaudois se différencie également du Projet Jeunes sur deux autres points : il propose des mesures spécifiques, permettant d'offrir une formation aux jeunes inaptes à suivre une formation ou un apprentissage classique et qui risqueraient de rester indéfiniment à l'aide sociale. Le canton de Vaud propose également des mesures de soutien aux jeunes endettés : la majorité des MIS JAD contiennent des ateliers pour la gestion de l'endettement.
- Pour ce qui est de la collaboration et des acteurs impliqués, le projet FORJAD se différencie fortement du Projet Jeunes dans le sens qu'un groupe regroupant les différents partenaires a été constitué pour le lancement du projet uniquement, alors qu'à Neuchâtel, les groupes de coordination perdurent. Dans le canton de Vaud, le projet est actuellement suivi et coordonné par le SPAS. La démarche vaudoise a l'avantage d'offrir une répartition des tâches claires et d'éviter que les prestataires ne soient juges et parties, ces derniers étant liés au SPAS par une

---

<sup>38</sup> Statistiques de l'aide sociale 2006, OFS, Neuchâtel, 2008

<sup>39</sup> Directive relative au projet FORJAD, DSAS, entrée en vigueur le 1er août 2007

convention. Actuellement, le SPAS assure un contrôle des projets des jeunes avant de valider leur inscription dans FORJAD, ce qui est correspondant à un rôle équivalent à celui du Bureau. Cependant, l'essentiel de la tâche visant à élaborer un projet de formation revient aux OP de façon décentralisée. Au niveau du démarchage des places en entreprises, les OP en sont les acteurs principaux. Le DSAS assure un démarchage auprès des communes mais uniquement dans le cadre de la région lausannoise.

- Au niveau de la procédure de sélection, les AS/CI ont plus de compétences et de marge de manœuvre dans le cadre de FORJAD qu'à Neuchâtel. Ils sont notamment directement en contact avec les OP et choisissent la MIS JAD qu'ils estiment la mieux adaptée au jeune afin qu'il puisse définir et valider un projet de formation. Le SPAS intervient afin de confirmer et d'établir l'inscription définitive du jeune dans FORJAD.
- En ce qui concerne le rôle attribué au secteur privé, le projet FORJAD s'appuie sur un démarchage des entreprises par les OP et notamment par l'association TEM, ce que ne fait pas le Projet Jeune. Les OP jouent un rôle central dans le projet FORJAD en mettant leur réseau à contribution pour la prospection de places d'apprentissage et de places d'emploi une fois la formation terminée. Cette forte implication des OP permet d'utiliser au mieux les réseaux existant au sein de l'action sociale<sup>40</sup>. Alors qu'à Neuchâtel, les entreprises se sont engagées politiquement à offrir 150 places et n'en ont offert que 54 à ce jour (21 du projet Speranza), dans le canton de Vaud, on peut compter un total de 335 places d'apprentissage en entreprises mises à disposition du projet FORJAD, dont 170 les deux premières années.
- Les deux projets proposent des places dans le secteur public. Si le Projet Jeunes utilise une partie du budget disponible pour créer des places d'apprentissage dans l'administration, FORJAD va plus loin dans la même optique : d'une part, le DSAS prend en charge 20% du coût de l'encadrement des apprentis engagés par un EMS ou par une commune, mais en plus, une partie importante du budget de FORJAD est utilisée afin de financer des places d'apprentissage dans les institutions formatrices offrant un suivi socio-professionnel plus dense. Ces places concernent 39 jeunes en 2006, 23 en 2007 et 24 en 2008<sup>41</sup>. Ceci permet de garantir une offre de formation pour les jeunes les plus difficilement employables, donc les plus susceptibles de rester en marge du marché de l'emploi. L'incitation financière auprès des communes et des EMS a permis de créer 5 places d'apprentissage dans le cadre de FORJAD. Si ce nombre est si faible, c'est avant tout parce que les communes s'engagent surtout dans l'offre de stages plutôt que de places d'apprentissage.
- Le budget de FORJAD est légèrement supérieur à celui du Projet Jeunes, mais dans une faible proportion étant donné le nombre de places d'apprentissage générées en plus par rapport au Projet Jeunes.
- Les premiers résultats indiquent qu'un nombre supérieur de jeunes a pu être placé en apprentissage dans le cadre de FORJAD. Il est intéressant de noter que le nombre de places mises à disposition va en augmentant avec le temps.
- En ce qui concerne le taux de rupture, les chiffres du Projet Jeunes sont semblables en 2008 à ceux de FORJAD. Ce constat doit être établi avec précaution étant donné que les chiffres ne portent pas sur une année complète. Il est intéressant de noter que le taux de rupture est dégressif dans le cas de FORJAD, ce qui témoigne d'un processus d'apprentissage.

---

<sup>40</sup> Dossier du mois de l'ARTIAS, op. cit., p. 6

<sup>41</sup> Données de suivi FORJAD du SPAS, état au 17 mars 2009

- Le coût de la mesure d'accompagnement par jeune est inférieur de moitié environ dans le cadre de FORJAD si l'on compare les prestations de Job Service à celles de l'association TEM. En revanche, ce coût mensuel s'étale sur une plus longue période que dans le cadre du Projet Jeunes, puisqu'il couvre toute la durée de la formation.

## 7.1 Tableau de synthèse

- FORJAD propose uniquement des places d'apprentissage mais touche plus de jeunes que le Projet Jeunes avec un budget quasiment identique.
- Le public cible FORJAD est plus marginalisé que celui du Projet Jeunes parce que pas explicitement employable.
- Les mesures d'insertion sociale sont utilisées comme mesures préparatoires à FORJAD mais ouvertes à l'ensemble du public à l'aide sociale.
- Une part du budget FORJAD est affectée au financement de places de formation dans des institutions pour les jeunes les plus en difficulté. Ceci n'existe pas dans le Projet Jeunes.
- Le coaching de FORJAD s'étend sur toute la période de la formation et 3 mois au-delà pour faciliter la transition alors que le celui du Projet Jeunes couvre une durée maximale de 18 mois.
- FORJAD finance un démarchage décentralisé assuré par les organismes prestataires et 265 places d'apprentissage en entreprises ont été trouvées jusqu'à ce jour. Le Projet Jeunes ne finance pas de démarchage.
- La structure de fonctionnement de FORJAD est moins complexe que celle du Projet Jeunes.
- Avec le temps, le projet FORJAD accroît son efficacité en termes de nombre places.
- Les taux de ruptures sont quasiment identiques pour l'année en cours en ce qui concerne la formation duale entre FORJAD et le Projet Jeunes.

## 8 Réponses aux questions d'évaluation

---

Faute de données stabilisées dans les documents transmis, l'équipe d'évaluation ne peut pas garantir la fiabilité des données.

### ***Organisation et processus***

1. Les dispositifs légaux et institutionnels mis en place sont-ils cohérents avec les objectifs poursuivis ?

Le projet Jeunes est basé sur un accord politique scellé autour de cibles non fondées sur une analyse de faisabilité. Ceci explique que les dispositifs légaux définis ne sont pas totalement cohérents avec les objectifs poursuivis. L'atteinte des objectifs fixés exige d'une part, l'encadrement de jeunes en difficultés et, d'autre part, la mise à disposition de places d'apprentissage et d'emploi. La mise à disposition de ces places est dépendante du secteur privé sur lequel l'Etat n'a aucun pouvoir d'intervention.

En cours de mise en œuvre, un fonds spécial pris sur le budget de fonctionnement de l'Etat a été dégagé pour permettre la création de postes de travail dans l'administration cantonale. Aucune mesure incitative, autre que de l'information n'a par contre été mise en place pour inciter les communes, les acteurs parapublics et privés à être parties-prenantes du projet.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un point de vue institutionnel repose sur deux commissions (la Commission technique et la Commission de suivi et d'évaluation) dont l'analyse des procès-verbaux met en évidence qu'une part importante de leurs débats est consacrée à des arbitrages politiques.

Les analyses ont révélé que le rôle effectif de la Commission technique dans la mise en œuvre du projet s'est limité à valider des propositions faites par le bureau. Cela s'explique notamment par la taille importante de cette commission et l'absence d'un pilotage fort et indépendant.

Sa composition peut être questionnée. Il est ainsi surprenant de constater que les représentants des communes, du secteur para-étatique et des milieux patronaux soient sous-représentés, ou totalement absents. Comme il est surprenant de découvrir que des prestataires de services puissent être à la fois juges et parties prenantes en siégeant dans la Commission technique chargée de contrôler leurs actions.

La Commission de suivi et d'évaluation n'a pas à sa disposition de véritables instruments lui permettant de suivre et d'évaluer le déroulement du Projet Jeunes.

Les prestataires sont subventionnés, mais pas liés par des mandats de prestation.

Outre les acteurs privés, le projet s'appuie sur tout un réseau d'assistants sociaux communaux auquel il n'est lié par aucune convention.

2. La théorie d'action du dispositif mis en place est-elle pertinente par rapport au problème à résoudre ?

La théorie d'action du Projet Jeunes, soit l'analyse du problème, la définition du public cible dont il s'agit de transformer le comportement pour résoudre le problème et la définition des mesures d'intervention nécessaires à l'atteinte des objectifs n'est que partiellement pertinente. La réussite d'une part importante du projet repose sur l'engagement de représentants du secteur privé au parlement d'offrir des places de travail. Or, aucune convention ne lie l'Etat aux représentants du secteur privé. Ceux-ci n'ont par ailleurs aucun moyen de forcer leurs membres à respecter un engagement politique qui a été pris en leur nom. En renonçant par ailleurs en conformité avec l'accord politique passé à financer le recrutement, l'Etat responsabilise le secteur privé, mais n'a pas la maîtrise du projet. En ne dotant pas enfin, le projet de mesures incitatives, l'Etat n'a aucun levier d'intervention.

3. La répartition des tâches au sein de la commission technique et de son bureau est-elle claire ? Cette répartition est-elle en adéquation avec les objectifs du projet ?

La répartition des tâches entre ces deux organes n'a pas été clairement définie dans le rapport de mise en œuvre. Il paraît en effet surprenant de voir un bureau chargé dans les textes de la mise en œuvre opérationnelle des décisions prises par une Commission technique, fixer des priorités.

La place prise par le bureau présidé par un acteur central de la mise en œuvre du projet peut expliquer le renforcement du rôle du bureau au même titre que la taille de la commission. Celle-ci prise dans son intégralité n'aurait certainement pas été en mesure d'assumer la gestion du projet.

Ceci pose la question de l'adéquation de la structure mise en place avec l'atteinte des objectifs.

4. Quels sont les critères appliqués dans le processus de répartition des fonds du projet ?

Le seul critère prévu par la loi est l'âge des bénéficiaires qui a été limité à 30 ans. La question de limiter ou d'étendre la population bénéficiaire des mesures a été débattue. La ligne directrice retenue veut que seul le coaching des jeunes émergeant à l'aide sociale soit pris en charge par le Projet Jeunes au cas par cas et uniquement lorsqu'un poste est à pouvoir.

Tout au long de la mise en œuvre, des suspicions quant au non respect de ces critères ont entraîné des contrôles, des débats et des tensions d'autant plus vifs que l'ensemble des partenaires ne partage pas la définition restrictive retenue.

La définition très extensive des domaines pour lesquels il est par contre possible de puiser dans le fonds (article 3 de la loi sur le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans) laisse une grande marge d'appréciation quant à son utilisation.

### ***Partenaires (publics, para-publics, privés)***

5. La collaboration entre acteurs public-public/public-privé impliqués dans le projet a-t-elle été effective ?

L'administration cantonale a collaboré de manière étroite et systématique avec le Projet Jeunes. Le Conseil d'Etat et en particulier le Chef du Département de l'économie s'est engagé à ce que les services de l'Etat ouvrent des postes, sans grand succès cependant. Au niveau opérationnel, le service des ressources humaines et des acteurs du Projet Jeunes ont régulièrement travaillé ensemble.

De la définition du projet à sa mise en œuvre actuelle, il est toutefois possible de constater de très grosses lacunes de collaboration avec l'ensemble des partenaires externes à l'administration. Le

projet dépend très fortement de l'implication des assistants sociaux avec lesquels aucune collaboration formalisée n'a été définie. Il en va de même avec les communes, les acteurs para-publics et privés.

Au niveau de la collaboration avec le secteur privé, différents contacts pris par le responsable du projet Speranza avec d'autres secteurs économiques comme l'agriculture, le bâtiment ou les métiers de la terre n'ont pas permis la création de nouveaux projets.

Une collaboration entre les différents spécialistes du terrain comme les médecins ou psychologues a par contre été mise en œuvre par les coachs responsables de l'accompagnement individualisé des jeunes placés.

#### 6. Quel est le niveau de connaissance, d'acceptabilité et d'appréciation du projet parmi ses partenaires?

Les mesures, en particulier le coaching mises en place, sont unanimement saluées par ceux des partenaires qui les connaissent ou ont appris à les connaître à travers l'évaluation. Celle-ci permet notamment de mettre en évidence le très faible taux de connaissance du projet par des acteurs clés tels que les représentants des communes, les assistants sociaux dont peu connaissent le dispositif et les mesures mises en place. Il en va de même des employeurs. Seuls 45 % de ceux ayant répondu au questionnaire du sondage connaissaient l'existence du Projet Jeunes, mais très peu connaissent les mesures. Ils ont principalement découvert le Projet Jeunes à travers les médias. Les résultats du sondage mettent par contre en cause l'efficacité du dépliant et du numéro vert dont 6% des personnes sondées ont entendu parler.

#### 7. Quels sont les facteurs favorisant et faisant obstacle à la participation des partenaires au projet ?

Différents facteurs peuvent être avancés pour expliquer la faible implication des partenaires au projet. En ce qui concerne les objectifs chiffrés, tous les employeurs sauf l'administration cantonale, n'ont pas été consultés pour la définition des cibles. Leur faible adhésion à l'atteinte de ces objectifs n'est alors guère surprenante.

Au sein du secteur privé, le degré d'information sur le projet et sur les mesures mises à disposition s'est avéré très faible.

En période de concurrence économique et de fortes pressions à la réduction des coûts, sans appui financier, nombreux sont les acteurs qui n'osent pas prendre le risque d'engager des jeunes pour lesquels la suspicion est qu'ils sont moins rentables que d'autres.

Ceci est confirmé par les résultats du sondage où il apparaît que le facteur principal pour engager un jeune à l'aide sociale est celui d'être personnellement engagé socialement.

### **Mesures et bénéficiaires**

#### 8. Quelles sont les mesures mises en place par le "Projet jeunes" et comment sont-elles appréciées par les partenaires, les bénéficiaires et les assistants sociaux

La principale mesure du Projet Jeunes est celle du coaching apporté aux jeunes en emploi et en apprentissage. Elle est fortement appréciée par l'ensemble des partenaires. Certains regrettent cependant la rigidité de son application quant à sa durée et souhaitent qu'elle puisse être adaptée aux besoins des jeunes.

Les bénéficiaires des prestations sont satisfaits des mesures mises en place pour eux. La question du nombre de leurs référant a cependant été soulevée. Les mesures sont présentées en détail dans le chapitre 5.

9. Y a-t-il adéquation entre les profils des personnes de moins de 30 ans choisies par les assistants sociaux et les postes disponibles ? Les critères d'employabilité utilisés par les assistants sociaux sont-ils pertinents en regard des postes disponibles ?

Le nombre de dossiers envoyés étant largement supérieur aux places disponibles, il n'a pas été difficile à ce jour pour le bureau de la Commission technique de sélectionner des jeunes. Le nombre de ruptures de contrats ou d'abandons d'apprentissage ainsi que les difficultés rencontrées par le projet Gastro mettent en évidence les difficultés de la sélection ce d'autant plus que les analyses réalisées montrent que le bureau ne dispose pas de façon systématique des informations nécessaires à la sélection des jeunes.

Le critère d'employabilité central dans le Projet Jeunes n'a jamais été défini et est appliqué de manière très partielle par les assistants sociaux alors que c'est un critère central pour le bureau de la Commission technique.

### **Objectifs et pérennité**

10. Les objectifs poursuivis, à savoir la mise à disposition de 120 places de travail dont 40 pour des apprentissages par le secteur public et de 150 places de travail dans le secteur privé, ont-ils été atteints, sinon pourquoi ?

Les objectifs chiffrés poursuivis ont été atteints à 36%, 97 personnes ont été engagées. A elles s'ajoutent 25 jeunes en stage d'initiation qui se transformeront selon toute vraisemblance en engagement définitif s'il n'y a pas de rupture.

Dans le secteur public, 21 places de travail et 22 places d'apprentissage ont été créées ce qui représente 36% de l'objectif fixé. De plus, 17 jeunes sont actuellement en stage d'initiation dans ce secteur. Par rapport aux apprentissages, la cible a été atteinte à 55%. Ce bon résultat peut donc s'expliquer selon toute vraisemblance par la mesure incitative mise en place.

Dans le secteur privé, 48 places de travail (dont 21 du projet Speranza) et 6 places d'apprentissage ont été offertes. L'objectif est donc atteint à 36%. Actuellement, 8 jeunes travaillent dans le cadre d'un stage d'initiation.

La non atteinte des objectifs peut s'expliquer par les différents points déjà mis en exergue dans les questions précédentes : une inadéquation du dispositif légal et de la théorie d'action ; une définition de cibles non fondée sur une analyse de faisabilité, une répartition des tâches peu claire ; une collaboration faible voire inexistante avec les partenaires concernés ; l'absence de mesures incitatives financières à l'exception de celles liées à la création de places d'apprentissage ; l'abandon par le secteur public du démarchage de places de travail et une promesse non tenue du secteur privé de mettre à disposition 150 postes.

11. Quel pourcentage de contrats signés selon les critères du "Projet jeunes" a perduré au moins 12 mois après la signature ? Quel pourcentage d'apprentissages, trouvés à travers le "Projet jeunes", n'a pas été abandonné ? Quels sont les motifs des échecs et des réussites ?

48 contrats de travail en emploi ont été signés. De ces 48 contrats, 10 (21%) ont une durée qui dépasse un an.

Parmi les 28 places d'apprentissage proposées par le Projet Jeunes, il y a 3 ruptures. 89% n'a donc pas été abandonnés.

Il ressort du sondage auprès d'entreprises et des coachs, que les ruptures de contrat sont liées aux difficultés d'apprentissage des jeunes et à l'absentéisme.

D'après la littérature spécialisée, le coaching est un des grands facteurs de réussite viennent ensuite la motivation et la capacité de se projeter et d'adhérer d'un projet d'insertion professionnelle.

12. Le projet neuchâtelois est-il comparable à un projet similaire mené dans un autre canton ?

Le projet neuchâtelois a été comparé avec un projet similaire, FORJAD mené dans le canton de Vaud. Celui-ci est centré sur la formation et l'apprentissage des jeunes considérés contrairement au Projet Jeunes comme non employables. Au-delà des points de convergences et de divergences, il est important de souligner que la plupart des cantons sont en train de prendre des mesures visant principalement la réinsertion professionnelle des jeunes. Dans ce sens, le canton de Neuchâtel fait partie des pionniers.

## **Conclusion**

Si l'évaluation a permis de mettre en évidence un certain nombre de dysfonctionnements auxquels il est possible de remédier, il est indispensable à ce stade de souligner les points positifs du Projet Jeunes. 97 jeunes ont pu trouver un emploi ou bénéficier d'un apprentissage. 25 effectuent un stage d'initiation. Le projet a permis à la plupart de ces jeunes de prouver qu'il leur était possible d'être insérés professionnellement si une chance et un accompagnement leur sont donnés. Le fonds mis à disposition a été utilisé de façon parcimonieuse, principalement en fonction du nombre de dossiers. Il doit permettre la poursuite de l'action.

Le Projet Jeunes a pour mesure principale le coaching, que la littérature spécialisée dans le domaine de l'insertion professionnelle reconnaît comme l'un des plus efficaces.



## 9 Recommandations

---

1. Poursuivre les efforts en matière d'insertion professionnelle des jeunes émergeant à l'aide sociale.
2. Dépasser les clivages politiques au nom de la résolution d'un problème public central.
3. Consulter l'ensemble des partenaires pour la mise en œuvre du projet.
4. Confier la mise en œuvre du projet à un ou une responsable de projet rattaché à l'administration cantonale.
5. Définir des indicateurs de suivi, mettre en place un système de pilotage et informer le parlement de l'atteinte des objectifs.
6. Créer un forum d'échanges et d'informations fonctionnant comme caisse de résonance des différents partenaires et experts concernés.
7. Supprimer la Commission technique et la Commission de suivi et d'évaluation sous condition que les recommandations 4 à 6 soient retenues.
8. Maintenir le financement des mesures en fonction de la création d'un poste de travail ou d'une place d'apprentissage.
9. Séparer clairement les rôles de mandant et de mandataire.
10. Lier tous les prestataires à un mandat de prestations qui fixe clairement les cibles à atteindre, énumère les prestations à offrir et définit des sanctions en cas de non respect du mandat.
11. Assouplir le coaching en ce qui concerne sa durée et son intensité en fonction des besoins individuels des jeunes.
12. Définir les critères de sélection formels des jeunes et veiller à leur application systématique.
13. Formaliser la collaboration avec les assistants sociaux responsables d'identifier les jeunes à l'aide sociale.
14. Mettre en place des mesures incitatives à l'intention des employeurs favorisant la création de places d'apprentissage.
15. Elaborer et financer une stratégie de démarchage spécifique pour trouver des places de travail et d'apprentissage pour les jeunes émergeant à l'aide sociale en ciblant davantage les petites et moyennes entreprises.
16. Définir une stratégie d'information.
17. Créer des mesures de prévention ciblées dans le cadre d'une détection précoce en collaboration avec les ORP, l'OROSP, les conseillers de formation et les écoles professionnelles.
18. Favoriser à l'exemple de FORJAD la formation et la création de places d'apprentissage afin de garantir une insertion professionnelle plus durable.

Le rapport et les recommandations ont été validés par la Commission de suivi et d'évaluation.

## 10 Annexes

---

### Annexe 1 : Composition de la Commission de suivi et d'évaluation

- SOGUEL Bernard, chef du Département de l'Economie, président de la Commission de suivi et d'évaluation
- HILTPOLD Pierre, directeur de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie, représentant du patronat
- VUILLEME Fabien, secrétaire d'Unia, représentant des syndicats
- HAEBERLI Philippe, député, représentant du groupe radical
- BAUDOIN Jean-Claude, président du groupe libéral-PPN
- CHANTRAINE Hughes B., député, représentant du groupe UDC
- ARNI Olivier, député, représentant du groupe socialiste
- DEBELY Martial, député, vice-président du groupe des députés au Grand-Conseil, représentant du groupe socialiste
- SCHÜRCH Daniel, député, président de section, représentant du groupe socialiste
- EBEL Marianne, députée, représentante du groupe PopVertsSol

Remplacement :

- VUILLEME Fabien, secrétaire d'Unia, représentant des syndicats, remplacé par ZIEGLER Daniel

Invité à toutes les séances :

- DEBELY Roland, chef du Département de la santé et des affaires sociales

### Annexe 2 : Composition de la Commission technique

- BOREL Pierre-Alain, chef de la direction de la formation du Service de l'emploi, président de la Commission technique
- BORER Pierre, représentant du Centre Social Protestant (CSP)
- COSANDIER Fabienne, assistante sociale, adjointe au chef du service communal de l'action sociale, La Chaux-de-Fonds
- FRAGNIERE Jean-Marie, chef de l'office d'orientation scolaire et professionnelle du Littoral neuchâtelois
- FREI Olivier, doyen du secteur préapprentissage au centre intercommunal des montagnes (CIFOM)
- GAGG DAGON Nadia, responsable des programmes d'insertion à l'ODAS

- KIENHOLZ Daniel, responsable des programmes d'occupation et de formation au service des migrations
- MONARD Philippe, chef de l'office des tutelles
- MOREL Yves, responsable des ressources humaines chez Nivarox-Far SA, représentant du projet Speranza pour le canton de Neuchâtel
- ROHRBACH Isabelle, adjointe au chef du SFPL
- ROTHEN Thierry, chef de l'office régional de placement du Littoral neuchâtelois (ORP LN)
- ROULIN Michel, directeur de Job Service
- ROY Claude-Alain, chef de l'office régional de placement des Montagnes neuchâteloises (ORP MN)
- THEVENAZ Eric, représentant de l'union syndicale cantonale neuchâteloise (USCN)

#### Remplacements :

- FREI Olivier remplacé par FLURY Eric, doyen du secteur préapprentissage du Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois (CPLN)
- GAGG DAGON Nadia remplacée par SEILER Karin, responsable des programmes d'insertion à l'office de l'aide sociale
- ROHRBACH Isabelle remplacée par MÜLLER Christel, case manager au SFPL
- THEVENAZ Eric remplacé par ZIEGLER Daniel, représentant de l'union syndicale cantonale neuchâteloise (USCN)

#### Invités :

- DUDING Laurent, collaborateur scientifique au Service de l'emploi et à l'Office de l'aide sociale (ODAS)
- SJÖSTEDT Yvan, représentant de l'Association Neuchâteloise des Institutions de l'Action sociale (ANIAS)
- ROCHAT Didier, responsable de l'Office de la formation continue du canton de Neuchâtel au Service des ressources humaines

### **Annexe 3 : Composition du bureau de la Commission technique**

- BOREL Pierre-Alain, chef de la direction de la formation du Service de l'emploi, président de la Commission technique
- SEILER Karin, responsable des programmes d'insertion à l'office de l'aide sociale
- ROHRBACH Isabelle, adjointe au chef du SFPL
- FRAGNIERE Jean-Marie, chef de l'office d'orientation scolaire et professionnelle du Littoral neuchâtelois
- ROULIN Michel, directeur de Job Service

Remplacement :

- ROHRBACH Isabelle remplacée par MÜLLER Christel, case manager au SFPL

Collaborateur scientifique

- DUDING Laurent, collaborateur scientifique au Service de l'emploi et à l'Office de l'aide sociale (ODAS)

### **Annexe 4 : Liste des personnes interrogées**

**Commission technique :**

- BOREL Pierre-Alain, chef de la direction de la formation du Service de l'emploi, président de la Commission technique
- BORER Pierre, président de l'Association Neuchâteloise des Institutions de l'action sociale (ANIAS)
- COSANDIER Fabienne, assistante sociale, adjointe au chef du service communal de l'action sociale, La Chaux-de-Fonds
- FRAGNIERE Jean-Marie, chef de l'office d'orientation scolaire et professionnelle du Littoral neuchâtelois
- FREI Olivier, doyen du secteur préapprentissage au centre intercommunal de formation des Montagnes neuchâtelaises (CIFOM)
- GAGG DAGON Nadia, responsable des programmes d'insertion à l'office de l'aide sociale
- SEILER Karin, responsable des programmes d'insertion à l'office de l'aide sociale
- KIENHOLZ Daniel, responsable des programmes d'occupation et de formation au service des migrations

- MONARD Philippe, chef de l'office des tutelles
- MOREL Yves, responsable des ressources humaines chez Nivarox-Far SA, représentant du projet Speranza pour le canton de Neuchâtel
- ROCHAT Didier, responsable de l'Office de la formation continue du canton de Neuchâtel au Service des ressources humaines
- ROHRBACH Isabelle, adjointe au chef de service de la formation professionnelle et des lycées (SFPL)
- MÜLLER Christel, case manager au SFPL
- ROTHEN Thierry, chef de l'office régional de placement du Littoral neuchâtelois (ORP LN)
- ROULIN Michel, directeur de Job Service
- ROY Claude-Alain, chef de l'office régional de placement des Montagnes neuchâteloises (ORP MN)
- THEVENAZ Eric, représentant de l'union syndicale cantonale neuchâteloise (USCN)
- DUDING Laurent, collaborateur scientifique au Service de l'emploi et à l'Office de l'aide sociale (ODAS)

**Coachs du Projet Jeunes:**

- CRAMERI Vincent, coach et conseiller aux apprenants au service de la formation professionnelle et des lycées (SFPL)
- FAIVRE Frédy, conseiller en personnel et coach à l'office régional de placement des Montagne neuchâteloises (ORP Montagnes)
- WOHLHAUSER Dominique, conseillère socio-professionnelle et chargée de projets à Job Service

**Communes :**

- GODET François, président de l'Association des communes neuchâteloise

**Administration cantonale du canton de Vaud:**

- SPAGNOLO Antonello, responsable de l'insertion sociale au Service de prévoyance et d'aide sociale du canton de Vaud (SPAS)
- CRETIN Aline, chargée de recherche au Service de prévoyance et d'aide sociale du canton de Vaud (SPAS)
- MÜLLER Léa, chargée de recherche au Service de prévoyance et d'aide sociale du canton de Vaud (SPAS)

**Projet d'insertion FORJAD, canton de Vaud :**

- LEHMANN Svend, coordinateur de la mesure « ACCENT », développée par l'association « Transition école-métier » (TEM)

## Annexe 5 : Distribution des postes en emploi et en apprentissage dans l'administration cantonale

<b>Emplois au DEC</b>
CNIP (Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle)
SEmp (3 places)
CCNC
CCNAC

<b>Emplois au DECS</b>
Lycée Blaise-Cendrars (2 places)
HE-ARC au Locle
OROSP
CPLN
SEO (Service de l'enseignement obligatoire) (2 places)
Office des Archives (Service des affaires culturelles)
Jardin botanique (Université de Neuchâtel)

<b>Emploi au DSAS</b>
SCAM (Service cantonal de l'assurance maladie)

<b>Emplois au DGT</b>
Service du cadastre et de la géomatique
Service de la faune, des forêts et de la nature

<b>Emplois au DJSF</b>
Service sécurité civile et militaire

Caisse de pension
SIEN (Service informatique de l'Entité neuchâteloise) (2 places)
Service sécurité civile et militaire

<b>Apprentissages au DECS</b>
Ecole technique (CIFOM), (2 places)
SFPL
Lycée Jean Piaget
SEO
CPLN
Office des Archives (Service des affaires culturelles)

<b>Apprentissages au DEC</b>
CNIP
SEmp
Service des poursuites et faillites

<b>Apprentissage au DJSF</b>
SIEN

<b>Apprentissage au DGT</b>
Service des ponts et chaussées



## Annexe 6 : Tableaux des résultats de placement

Tableau synthétique des jeunes placés

	Stage d'initiation en apprentissage	Apprentissage	Stage d'initiation en emploi	CDD de 12 mois	CDI	Inscription AC suite à CDD de 12 mois
	Nombre (ruptures)	Nombre (ruptures)	Nombre (ruptures)	Nombre (ruptures)	Nombre (ruptures)	Nombre
Canton	8 (?)	12 (1)	7 (3)	12 (6 dont 2 AI)	5 <sup>42</sup> (0)	3
Communes	0 (?)	7 (0)	0 (1)	1 (0)		0
Para-étatique	1 (?)	3 (0)	1 (1)	3 (0)		0
Privé suite à un engagement de 12 mois à l'Etat					1 (0)	
Privé avec coaching	3 (?)	6 (2)	5 (?)	1 (1)	7 (3)	
Privé sans coaching <sup>43</sup>					18 (0)	
Speranza					21 (1)	
<b>Total</b>	<b>12 ( ?)</b>	<b>28 (3)</b>	<b>13 ( ?)</b>	<b>17 (7)</b>	<b>52 (4)</b>	<b>3</b>

### Durée des engagements dans le cadre du Projet Jeunes

Secteur d'engagement	Nombre de personnes engagées	+ 1 an	- 1 an
Administration cantonale (contrat de durée déterminée à 12 mois)	12		12
Administration cantonale (contrat de durée indéterminée suite à l'engagement à l'Etat pendant 12 mois)	5		5
Secteur privé (contrat de durée indéterminée suite à l'engagement à l'Etat pendant 12 mois)	1		1
Commune	1		1
Secteur para-étatique	3		3
Secteur privé (postes mis à disposition par le Projet Jeunes)	8	8	7
Secteur privé (jeunes ayant lui-même trouvé le job)	18	2	9
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>38</b>

<sup>42</sup> Ces engagements ont été précédés par un contrat de durée limitée de 12 mois dans l'administration cantonale.

<sup>43</sup> Il s'agit de jeunes qui ont trouvé un emploi par eux-mêmes.

## Annexe 7 : Questionnaire (internet) du sondage auprès des assistants sociaux

**1. Comment estimez-vous avoir été informé du fonctionnement du Projet Jeunes au moment de son lancement?**

- Très bien
- Assez bien
- Pas très bien
- Pas du tout

**2. Comment estimez-vous être informé de l'évolution du Projet Jeunes?**

- Très bien
- Assez bien
- Pas très bien
- Pas du tout

**3. Quels sont selon vous les principaux besoins en matière de réinsertion professionnelle des jeunes de moins de 30 ans à l'aide sociale ?**

**4. Considérez-vous que le Projet Jeunes est utile pour favoriser la réinsertion des jeunes ?**

- Oui
- Non

**5. Pourquoi?**

**6. Quels sont vos critères de sélection des jeunes pouvant participer au Projet Jeunes ?**

**7. Ces critères de sélection sont-ils:**

- Issus du Projet Jeunes
- Issus de votre service social
- Autres (merci de préciser)

**8. Connaissez-vous les critères à partir desquels le Bureau du Projet Jeunes effectue les choix d'orientation des jeunes (formation, apprentissage, etc.)?**

- Oui
- Non

**9. Pensez-vous que ces critères sont :**

- Très pertinents
- Pertinents
- Peu pertinents
- Pas pertinents
- Ne sait pas

**10. Si vous n'êtes pas satisfait avec les critères d'orientation du Bureau, pourriez-vous préciser pourquoi?**

**11. Etes-vous informé des différents postes disponibles pour les jeunes dans le cadre du Projet Jeunes?**

- Oui
- Non

**12. Avez-vous des difficultés à trouver des bénéficiaires de l'aide sociale qui peuvent participer au Projet Jeunes?**

- Oui
- Non

**13. Connaissez-vous les différentes mesures du Projet Jeunes?**

- Tout à fait
- En partie
- Pas du tout

**14. Quelle est selon vous la pertinence des mesures de communication du Projet Jeunes?**

	Très pertinente	Pertinente	Peu pertinente	Pas pertinente	Ne sait pas
Wikijob (outil informatique pour la centralisation et la coordination de l'information : postes disponibles, suivi des fiches des candidats etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flyer « insertion » (flyer d'information au sujet du projet Jeune à destination des employeurs et de jeunes à l'aide sociale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numéro vert (numéro gratuit permettant d'obtenir des informations concernant le Projet Jeune)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Quelle est selon vous la pertinence des mesures du Projet Jeunes destinées aux jeunes?**

	Très pertinente	Pertinente	Peu pertinente	Pas pertinente	Ne sait pas
Mandat Caritas (prévention à l'endettement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching par l'ORP (coaching et suivi individuel des jeunes ayant obtenu une place dans l'administration)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching par Job Service (coaching et suivi individuel des jeunes ayant obtenu une place dans une entreprise privée)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching par le SFPL (coaching individuel et suivi des jeunes ayant obtenu une place d'apprentissage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financement de places d'apprentissage (dans le secteur public)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation Gastro (enseignement théorique assuré par le CPLN et stage dans la restauration)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projet +B (cours d'appui et coaching individualisé sur la place de travail, assuré par le SFPL pour apprentis de commerce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projet +++ (soutien des apprentis via des classes préparatoires avant la rentrée)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Parmi les bénéficiaires de moins de 30 ans que vous prenez en charge, quel est le pourcentage de ceux pour qui la réinsertion professionnelle par le Projet Jeunes est réaliste?**

**17. Combien de fiches signalétiques avez-vous déjà transmises au Bureau du Projet Jeunes?**

**18. Une fois que vous avez envoyé la fiche signalétique d'un bénéficiaire, avez-vous un retour sur la décision prise par le Bureau?**

- Toujours
- Jamais
- Seulement en cas d'orientation concrète du bénéficiaire (formation, stage, emploi)
- Autres (merci de préciser)

**19. Maintenez-vous un suivi social du bénéficiaire de l'aide sociale une fois la fiche transmise au Bureau du Projet Jeunes?**

- Toujours
- Parfois
- Jamais

**20. Avez-vous des retours de la part des jeunes quant aux mesures qu'ils suivent ou qu'ils ont suivies dans le cadre du Projet Jeunes ?**

- Régulièrement
- Parfois
- Rarement
- Jamais

**21. Si vous avez des retours de la part des jeunes, quelle est leur appréciation des mesures ?**

**22. Y a-t-il des besoins de coordination entre les acteurs publics en matière de réinsertion professionnelle des jeunes de moins de 30 ans à l'aide sociale?**

- Non
- Oui, merci de préciser les objets de coordination et les acteurs concernés

**23. Y a-t-il des besoins de coordination entre acteurs publics et privés en matière de réinsertion professionnelle des jeunes moins de 30 ans à l'aide sociale?**

- Non
- Oui, merci de préciser les objets de coordination et les acteurs concernés

**24. Comment jugez-vous le degré d'implication des assistants sociaux dans le Projet Jeunes ?**

- Suffisant
- Insuffisant
- Ne sait pas

**25. Si l'implication des assistants sociaux vous semble insuffisante, à quoi l'attribuez-vous?**

**26. Quelle forme pourrait prendre l'implication des assistants sociaux?**

**27. Avez-vous d'autres points à ajouter?**

L'équipe de l'IDHEAP vous remercie cordialement pour votre participation!

## Annexe 8 : Questionnaire du sondage (internet) auprès des entreprises privées

**Avez-vous déjà été contacté au sujet d'un placement d'une personne en (ré) insertion?**

Oui  
 Non

---

**Si oui, par quelle organisation et combien de fois?**

	1 fois	2 fois	3 fois	4 fois	Plus que 4 fois
ORP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance-invalidité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Merci de préciser quelle organisation si vous avez coché "autres"!

**Le Projet Jeunes est une action entreprise par l'administration cantonale neuchâteloise qui vise la réinsertion professionnelle des personnes de moins de 30 ans émargeant à l'aide sociale. Avez-vous déjà entendu parler de ce projet ?**

- Oui  
 Non

**Par quel biais avez-vous eu connaissance du Projet Jeunes?**

- Brochure d'information  
 Média  
 Site internet  
 Autres (merci de préciser)

**Saviez-vous que, dans le cadre de ce projet, les jeunes engagés bénéficient d'un coaching individualisé permettant d'assurer leurs fonctions sur le poste?**

- Oui  
 Non



**Saviez-vous que, dans le cadre de ce projet, les jeunes engagés en apprentissage bénéficient d'un appui en matière de formation?**

- Oui
- Non

**Saviez-vous qu'un numéro d'information et de contact gratuit (0800 18 30 30) a été mis à disposition par le Projet Jeunes?**

- Oui
- Non

**Avez-vous engagé une personne en (ré)insertion dans votre entreprise dans le cadre du Projet Jeunes?**

- Oui
- Non

**Pourquoi n'avez-vous pas engagé une personne en (ré)insertion dans votre entreprise dans le cadre du Projet Jeunes?**

**Avez-vous engagé un jeune:**

- en emploi
- en apprentissage

**Quels facteurs vous ont incité à engager un jeune dans le cadre du Projet Jeunes?**

**Comment l'insertion dans votre entreprise d'une personne du Projet Jeunes s'est-elle passée?**

- Bien
- Plutôt bien
- Mal
- Très mal

**Pourquoi?**

**Comment jugez-vous le coaching dont le jeune a bénéficié?**

- Adéquat
- Plutôt adéquat
- Plutôt inadéquat
- Inadéquat

**Pourquoi?**

**L'existence du coaching individualisé a-t-elle eu une incidence sur votre choix d'engager des jeunes émargeant à l'aide sociale?**

- Forte incidence
- Faible incidence
- Aucune incidence

**Sachant que les jeunes à l'aide sociale participant au Projet Jeunes bénéficient d'un coaching individualisé et d'un appui de formation (apprentissage), auriez-vous pu envisager l'engagement d'une personne émargeant à l'aide sociale dans le cadre du Projet Jeunes?**

- Oui
- Non

**Pourquoi n'auriez-vous pas pu envisager l'engagement d'une jeune personne émergeant à l'aide sociale dans le cadre du Projet Jeunes?**

**Aujourd'hui, pourriez-vous envisager l'engagement d'un jeune dans le cadre du Projet Jeunes?**

- Oui
- Non

**Pourquoi ne pourriez-vous pas envisager aujourd'hui l'engagement d'une jeune personne émergeant à l'aide sociale dans le cadre du Projet Jeunes ?**

**Combien de personnes sont employées dans votre entreprise ?**

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- >249

**Dans quel district du canton Neuchâtel est implantée votre entreprise?**

- Boudry
- La Chaux-de-Fonds
- Le Locle
- Neuchâtel
- Val-de-Ruz
- Val-de-Travers

**Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?**

- Activités financières, assurances
- Activités informatiques
- Commerce
- Construction
- Enseignement
- Horlogerie
- Hôtellerie et restauration
- Immobilier, services aux entreprises
- Industrie
- Santé et activités sociales
- Transports et communications
- Autres services collectifs et personnels

**Avez-vous d'autres points à ajouter?**

**Merci de nous indiquer le nom de votre entreprise de sorte à ce que nous ne vous importunions pas avec un rappel. Il va de soi que toutes les données seront traitées de façon confidentielle.**

N'oubliez-pas de cliquer sur terminer pour enregistrer vos réponses!