

# Chapitre 5

## MONTER ET FAIRE VIVRE DES ACTIONS

*Le coordonnateur n'est pas seulement celui qui met en œuvre un dispositif déjà pensé. Il doit prendre des initiatives, créer des événements, développer des coopérations avec divers partenaires, par exemple pour sensibiliser des jeunes à des métiers porteurs d'emplois. C'est encore plus vrai quand il s'agit de construire des parcours globaux amenant les jeunes à une qualification, comme la mise en place d'une formation intégrée.*

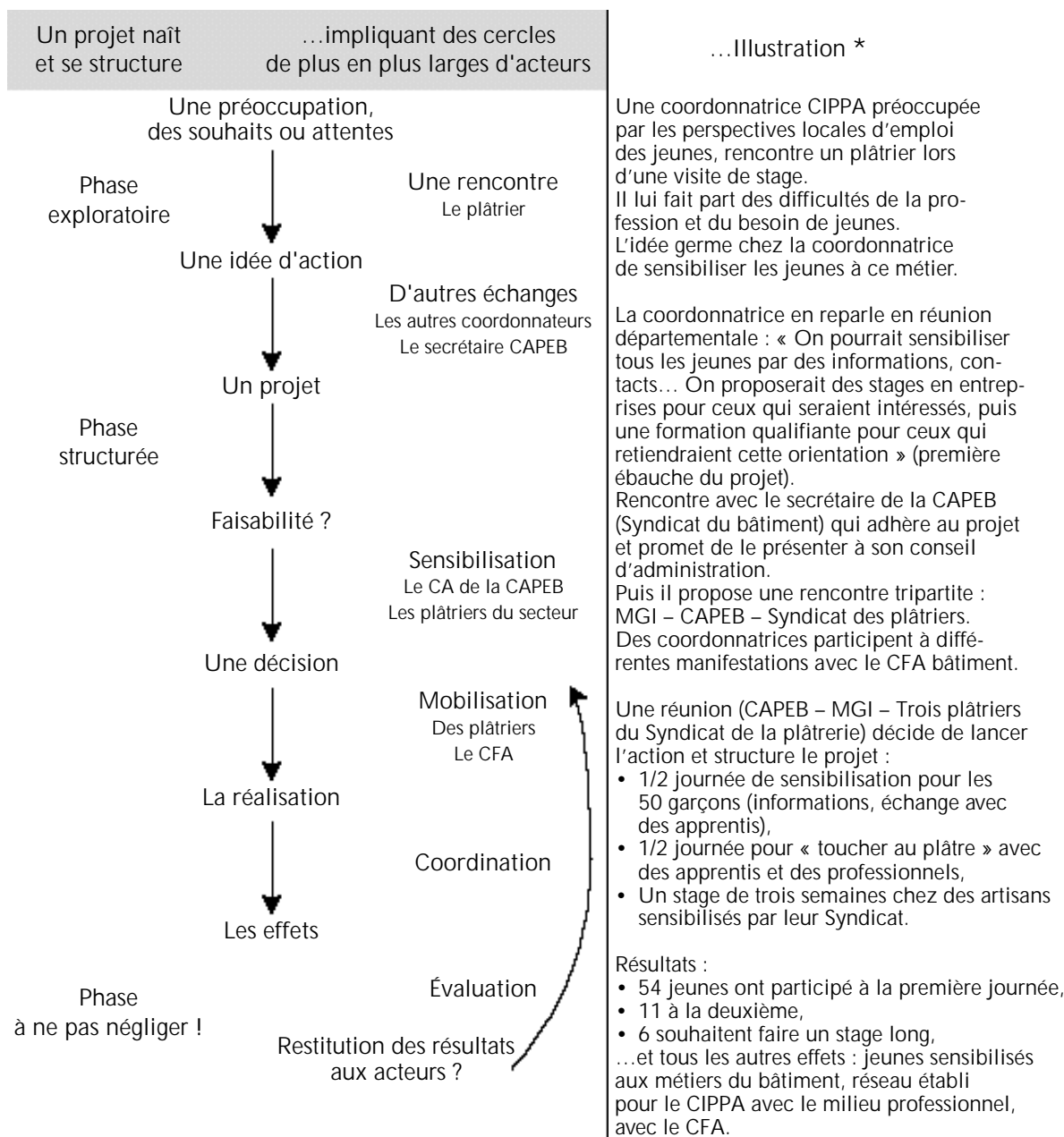
*Ce chapitre propose des repères pour conduire ces projets.*

---

☐	Des étapes pour passer de l'idée à l'action.....	131
	Fiche outil 38    Planifier un projet.....	133
	Fiche outil 39    Analyser les échecs.....	135
☐	Activer ses réseaux.....	137
	Fiche outil 40    Dresser la carte de son environnement.....	139
	Fiche outil 41    Monter une « Formation Intégrée ».....	141
	Fiche outil 42    Formation Intégrée : argumenter auprès des entreprises.....	143
☐	Faire vivre le partenariat autour d'un projet.....	145
	Fiche exemple 43    Un chantier-école et ses partenaires.....	147
	Fiche exemple 44    Le rôle du coordonnateur dans une Formation Intégrée .....	149
	Fiche outil 45    Évaluer le partenariat .....	151

## □ DES ÉTAPES POUR PASSER DE L'IDÉE À L'ACTION

*Si l'on observe comment naissent et se réalisent les actions, on ne réalise pas un programme parfaitement construit qui ensuite serait réalisé fidèlement. Ce n'est pas une logique « Conception – réalisation », réflexion en salle puis exécution sur le terrain. L'action croît comme une plante, elle germe dans l'esprit d'une ou quelques personnes souvent à l'occasion de constats sur le terrain et d'échanges avec d'autres interlocuteurs, elle se transforme en projet à mesure qu'elle implique un cercle plus grand d'acteurs et est mise en œuvre souvent avec des décalages par rapport à ce qui était prévu.*



\* Illustration inspirée par une action départementale menée par les CIPPA de Vendée.

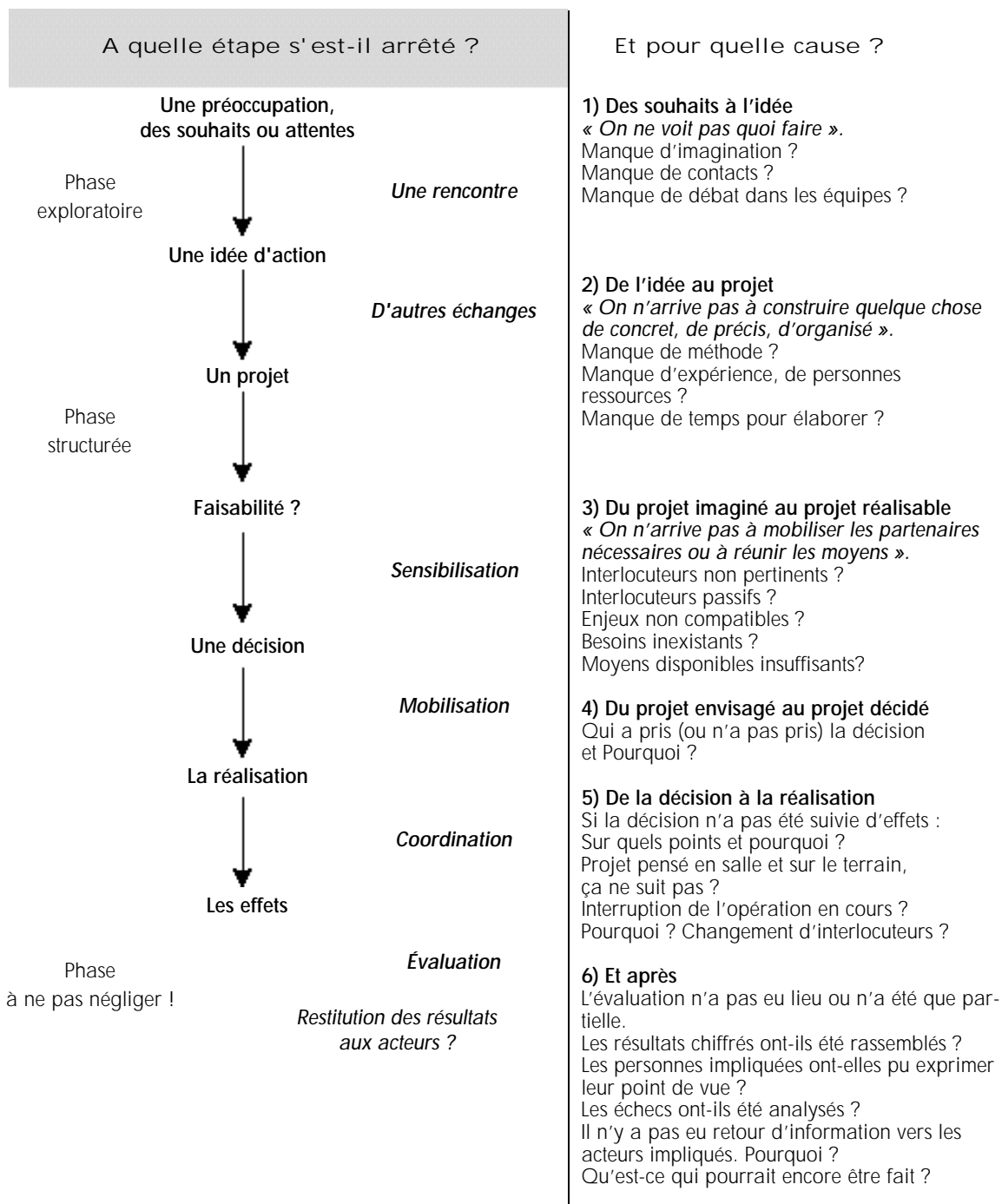
CONSTRUIRE UN PROJET, C'EST :

Prévoir plusieurs étapes	en veillant aux tâches suivantes :
<b>1) L'ébauche d'un projet</b>	Réaliser une préfiguration (encore ouverte) du projet en répondant aux questions : Faire... Quoi ? Pour qui ? Par Qui ? Quand ? Et sur quelle durée ? Comment ? Avec quels moyens ?  Et surtout pour quoi ? Quels résultats attendus ?
<b>2) Le diagnostic</b>	Faire l'état des lieux des besoins, des moyens, des partenaires (de leurs attentes et enjeux).
<b>3) La décision</b>	Savoir qui a compétence pour décider et avec quelles informations il pourra le faire. (Il y a un décideur dans chaque institution partenaire).
<b>4) L'information et la mobilisation</b>	Distinguer les différents types d'acteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les bénéficiaires de l'action,</li> <li>• les réalisateurs,</li> <li>• les relais : Ceux qui n'interviennent pas directement mais contribuent à faire passer l'information, à encourager, à faciliter...,</li> <li>• les concurrents, ceux qui veulent s'appropriier l'action ou la freiner.</li> </ul> <p>À l'égard de chacun, quelles actions entreprendre pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'informer ?</li> <li>• le motiver ?</li> </ul>
<b>5) La réalisation par phases</b>	Pour chaque phase de l'action, déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• quel est son objectif (ou résultat visé) ?</li> <li>• quelles sont les tâches à effectuer ? Par qui ? Avec quels moyens ? Quand ?</li> </ul>
<b>6) La régulation</b>	La fin de chaque phase doit donner lieu à un bilan : Les objectifs sont-ils atteints ? Si non, que faut-il réviser dans le programme ? Qui effectue cette régulation ? Un comité de pilotage ?
<b>7) Le bilan final</b>	Capitalisation des données (avec des critères). Analyse avec les personnes impliquées. Restitution des résultats aux partenaires.

...Sans oublier la durée nécessaire pour que les idées mûrissent et soient partagées !

L'implication des partenaires prend toujours plus de temps que ne l'imagine le promoteur d'un projet.

*Un projet ne naît pas ou n'aboutit pas. Pourquoi ?*



## □ ACTIVER LES RÉSEAUX

*Pour que l'idée mûrisse et que l'action prenne forme, il y a des conditions. En voici trois qui ressortent de tous les récits d'expérience.*

---

### Des individus motivés

Une action innovante ne naît jamais de la seule volonté d'une structure, ni d'une décision impersonnelle prise dans un bureau.

A l'origine d'une action, on trouve toujours une personne (ou une petite équipe) qui y met beaucoup d'elle-même, convaincue de la nécessité de faire quelque chose, ayant des idées, sachant en convaincre d'autres, ayant assez d'esprit d'entreprise pour se lancer dans l'aventure.

### Des réseaux actifs

Comment définir un réseau ?

Des personnes :

- qui se connaissent,
- qui se rencontrent,
- autour d'intérêts (ou centres d'intérêts) communs.

La vie sociale est constituée d'une multitude de réseaux : les réseaux professionnels ; par exemple sur un plan local : un syndicat professionnel, les artisans d'une même commune, les artisans ayant l'habitude de travailler avec le même maître d'œuvre, les membres d'une association, l'ensemble des personnes et associations gravitant autour d'une école.

Les réseaux constituent une caisse de résonance pour l'action d'un leader. Ils constituent un espace de diffusion pour une idée (Pierre en parle à Paul qui en parle à deux autres, etc.). Le réseau est aussi un moyen de mobilisation : des personnes seront prêtes à participer si la demande leur parvient par un circuit qu'elles connaissent et en qui elles ont confiance.

Les coordonnateurs se trouvent au « confluente » de trois types de réseaux :

- les réseaux liés au monde éducatif,
- les réseaux professionnels,
- les réseaux liés à la vie sociale, associative.

### ...à condition qu'ils se rencontrent

Les individus, même s'ils sont géniaux et hyper motivés, seuls, ne réalisent rien. Les réalisations naissent de « l'étincelle » provoquée par des rencontres et se construisent grâce aux liens personnels qui se tissent dans l'action.

### ...à condition de les activer !

Il faut d'abord identifier les réseaux existants en répondant aux questions suivantes :

- Qui (quelles sont les personnes touchées) ?
- Autour de quoi : quels sont leurs centres d'intérêts, leurs raisons d'être, leurs objectifs ?
- Comment : par quels moyens communiquent-ils ?

Pour les activer, les faire participer, il faut bien sûr entrer en contact, mais surtout repérer où est le centre : Qui anime ? Qui pilote ? Par exemple dans un réseau d'artisan, qui est leader ? Dans quel cadre se prennent des décisions ?

Plus on interviendra près de ce centre, plus l'effet multiplicateur sera possible.



## Des institutions favorables

Les institutions (établissements scolaires, chambres professionnelles, pouvoirs publics, organismes décisionnels des instances professionnelles...) interviennent toujours dans la réalisation des actions :

- parce qu'elles donnent un cadre (des règles, des moyens) ;
- parce qu'elles décident en dernière instance ;
- parce qu'elles cautionnent l'action et les opérateurs, rendent les interventions crédibles ;
- parce qu'elles reconnaissent (ou pas) l'engagement des personnes, la réussite de l'action menée ;
- parce qu'éventuellement elles sanctionnent l'erreur ou l'échec ;
- parce qu'elles sont garantes d'un engagement dans la durée.

Le coordonnateur crée aussi du réseau par les liens qu'il tisse, les contacts qu'il établit et ceux qu'il facilite entre interlocuteurs.

... à condition qu'elles acceptent d'y engager les moyens

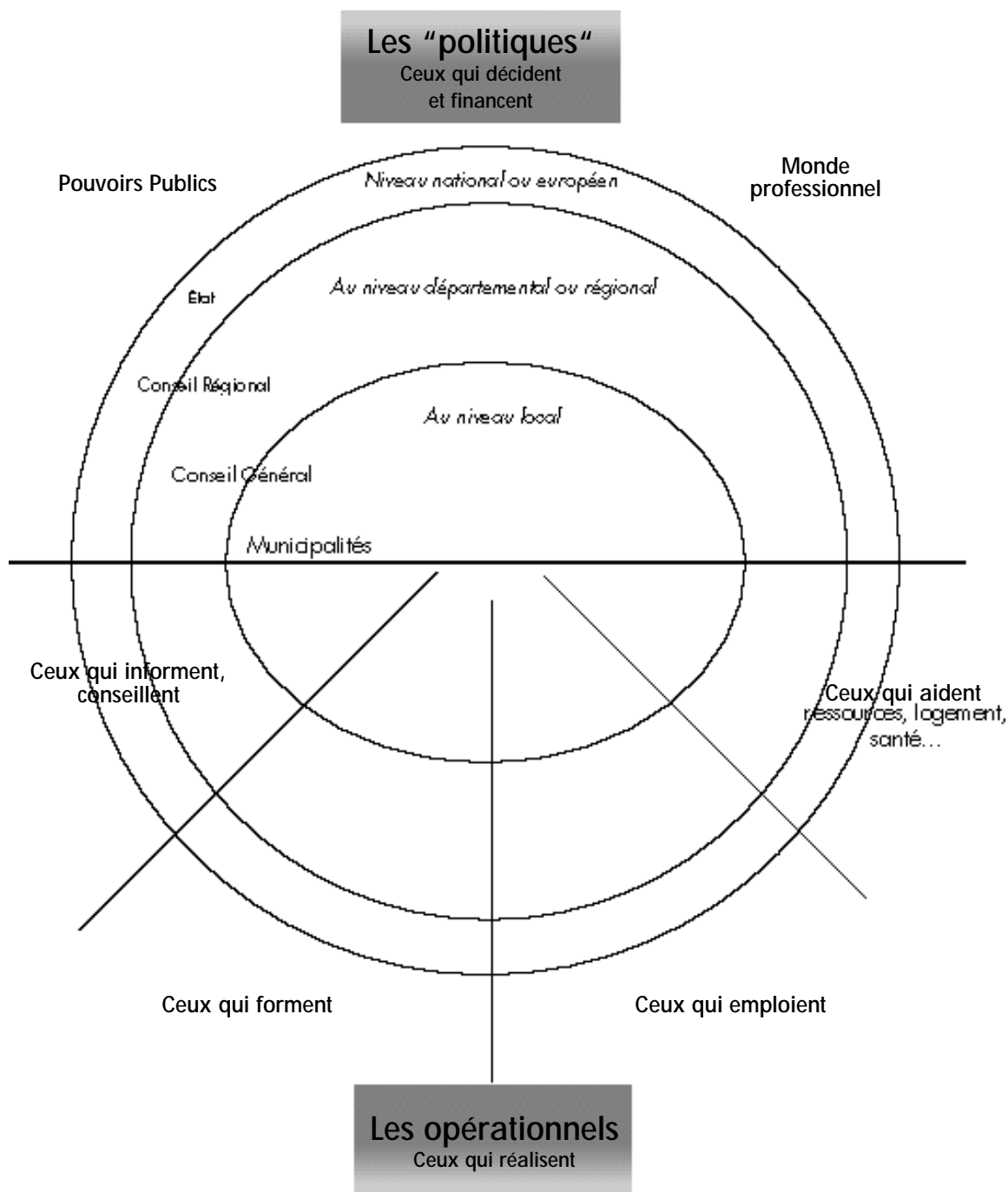
Il ne suffit pas d'avoir l'appui ou l'accord d'un membre (par exemple un conseiller municipal) si l'instance de décision ne s'est pas déterminée (le maire). Il ne suffit pas de bénéficier d'encouragement, si des moyens ne sont pas dégagés : une institution intervient suivant ses règles et sur des lignes budgétaires précises.

Pour une discussion efficace, il faut disposer d'un argumentaire mais aussi connaître la logique de son interlocuteur.

*Situer sur ce graphique les instances et les individus avec lesquels je suis en relation.*

*Quels sont les secteurs forts ?*

*Quels sont les vides ? Avec quelles conséquences ?*



*Une « formation intégrée » est un parcours global sur trois ans (un an sous statut scolaire, pour nous en CIPPA, deux ans en contrat d'apprentissage ou contrat de qualification) : il permet à des jeunes en rupture scolaire et sociale, d'accéder à une qualification de niveau V.*

*Voici la démarche préparatoire suivie pendant une année pour mettre en place une formation intégrée « métiers de l'hébergement » en Mayenne. L'utilisation des réseaux et la prospection des entreprises et autres partenaires y occupent une place essentielle.*

## CONSTATS DE DÉPART

La politique académique et départementale de la Mission Insertion axée vers des actions nouvelles vers la qualification.

Une jeune fille de CIPPA restée sans solution d'insertion après une expérience positive hôtellerie.

Le directeur d'un CFA lavallois désireux de travailler avec nous.

## NOTRE STRATÉGIE DE PROSPECTION (UNE ANNÉE)

### Contacts préliminaires

Le directeur du CFA interlocuteur privilégié des entreprises du secteur de l'hôtellerie en terme de formation.

L'ENIO nous donne le feu vert pour lancer nos travaux.

Le président du Syndicat des Hôteliers de la Mayenne : un interlocuteur incontournable avant d'entamer toute action auprès des entreprises.

### Notre démarche

- Élaboration d'un questionnaire écrit :
  - nous permet d'entrer en contact avec les employeurs ;
  - support descriptif nous permettant de mieux connaître l'entreprise avant de la rencontrer ;
  - obtenir des données sur les besoins de formation dans le secteur de l'hébergement.
- Envoi du questionnaire aux établissements classés du département :
  - accompagné d'une lettre d'introduction cosignée CFA/MGI-EN, gage de crédibilité d'un projet en partenariat ;
  - choix des hôtels classés, de plus grande taille donc plus susceptibles d'exprimer des besoins.
- Retour des questionnaires :
  - relance téléphonique auprès des employeurs n'ayant pas répondu afin de connaître les raisons de leur « non-réponse » et, le cas échéant, de les rencontrer.
- Rencontre avec les hôteliers afin de :
  - leur présenter la démarche de formation intégrée ;
  - obtenir de leur part une promesse d'engagement de s'associer à notre démarche dès la rentrée de septembre 1996.

	Chaînes	Indépendants	Total
<b>R. sulfirats</b> Entreprises prêtes à rentrer dans la démarche en septembre 1996	2	7	9
Entreprises favorables pour l'avenir	2	5	7
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>16</b>

Document : animation départementale MGI – Mayenne.



**Validation de nos travaux**

- Présentation de nos travaux à l'Inspecteur d'Académie :
  - pour nous permettre de continuer nos travaux,
  - pour obtenir son accord pour la signature des conventions de Formation Intégrée.
- Présentation aux différents partenaires en vue du repérage des jeunes :
  - chefs d'établissement ayant des 4<sup>e</sup> T, 3<sup>e</sup> T, SES, SEGPA, CPA,
  - CIO,
  - Mission locale PAIO.
- Envoi des résultats d'enquête aux hôteliers, avec une lettre de remerciement et un exemplaire de convention de formation intégrée aux établissements ayant montré un réel intérêt pour nos propositions : Il est primordial de les tenir informés de l'évolution de nos travaux.

*Avant d'essayer de placer un jeune dans une entreprise, il faut « sensibiliser » l'employeur. Cela nécessite au moins un entretien téléphonique pour obtenir un rendez-vous puis une rencontre pour évoquer le projet. Ensuite seulement il peut lui être proposé de devenir partenaire et d'accueillir un stagiaire futur apprenti\*.*

## OBTENIR UN RENDEZ-VOUS AVEC LE CHEF D'ENTREPRISE

Arguments à avancer

### **L'Éducation nationale a obligation de suivre les sortants :**

L'institution a une préoccupation particulière à l'égard des jeunes ayant éprouvé des difficultés scolaires.

### **Il s'agit d'éviter une rupture entre sortie de l'école et nouvelle formation :**

Ne pas laisser les jeunes à la rue car ensuite l'effort sera plus important et aura moins de chance de succès.

A la sortie du système scolaire, les jeunes n'ont pas de gros problèmes d'horaires. Ils ont encore l'habitude de se lever à heure fixe.

### **Des jeunes sont intéressés par un métier :**

Nous souhaitons répondre à leur demande et travailler avec eux dans la durée, avec un accompagnement spécifique (sur le plan professionnel mais aussi social, médical...) en deux phases :

- une année sous statut scolaire avec des stages dans l'entreprise,
- ensuite sous forme de contrat d'apprentissage (de qualification) dans la même entreprise.

### **Nous avons besoin de mieux connaître le milieu professionnel :**

Avant de lancer cette formation, vérifier auprès des employeurs si nous ne faisons pas fausse route. Nous tenons à ne pas leurrer les jeunes en les dirigeant vers des apprentissages sans perspective de débouchés.

## RENCONTRER L'EMPLOYEUR

Arguments à développer lors de cet entretien

### **Présenter le pourquoi de la démarche auprès de lui.**

#### **S'informer sur son expérience de l'alternance :**

- « Avez-vous eu des stagiaires ?
- Avec quels organismes travaillez-vous ?
- Comment les jeunes sont-ils suivis durant leur stage en entreprise ? »

#### **S'informer sur l'entreprise :**

- Le personnel.
- Les produits.
- L'activité au long de l'année (saisonnière ?).

### **Présenter le projet de formation intégrée.**

### **Mettre en valeur l'intérêt de ce dispositif pour l'employeur.**

#### **Commentaires :**

- Il est important d'être attentif à la politique d'embauche de l'entreprise et en particulier concernant l'accueil des jeunes en difficultés d'insertion.
- Un document écrit présentant le projet est un support nécessaire pour l'information et la négociation. Il nécessite d'avoir auparavant pris toutes les informations utiles auprès des différents partenaires.
- La qualité de cette première rencontre permet d'acquérir une crédibilité pour négocier l'accueil d'un jeune.

\* Fiche conçue par Philippe Branchereau, coordonnateur FI Horticulture – Angers.

## « PLACER » UN JEUNE

---

### Arguments

#### ***Le jeune est volontaire***

- Avant l'inscription dans cette formation, un stage de trois semaines est obligatoire pour valider le projet du jeune.
- Ce stage n'est pas rémunéré afin que le jeune décide de poursuivre ou non en fonction de l'intérêt pour le métier et non pour la rémunération.

#### ***Un accompagnement sur trois ans***

Ce projet s'inscrit dans la durée, tant pour le jeune que pour l'entreprise :

- suivi régulier du jeune, plus fréquent pendant la 1<sup>re</sup> année (environ une fois par semaine), pour régler le plus rapidement possible tous les petits problèmes qui peuvent surgir ;
- prise en compte du jeune dans sa globalité : suivi à la fois scolaire, professionnel, médical, social, aide à l'autonomie...

#### ***La participation financière des entreprises est limitée.***

**1<sup>re</sup> année** : Statut scolaire ; les stages ne sont pas rémunérés, la participation est à la discrétion de l'employeur. Dans tous les cas, aucune rémunération pour le premier stage à l'issue duquel il s'agit de vérifier l'intérêt du jeune.

**2<sup>e</sup> année** (première année sous contrat d'apprentissage) : l'employeur verse le salaire de l'apprenti (faire le calcul en fonction de l'âge — seuils à 18 et 21 ans — et éventuellement en tenant compte de la convention collective). L'employeur reçoit des aides :

- prime à l'embauche au bout de deux mois,
- prime à la formation en fin de première année.

Il y a presque équilibre entre les aides et le coût (si le jeune a moins de 18 ans).

**3<sup>e</sup> année** (2<sup>e</sup> sous contrat d'apprentissage) : les aides ne compensent pas les coûts mais le jeune est plus productif.

*Cet argumentaire financier (chiffré) est particulièrement important pour les employeurs qui n'ont jamais eu d'apprenti.*

#### ***Accueillir un jeune, c'est prendre sa part dans l'effort d'insertion de la jeunesse.***

Et c'est aussi permettre aux entreprises d'avoir des futurs employés formés par elles et répondant à leurs besoins.

*Laisser une revue de presse sur des actions similaires afin que les employeurs perçoivent l'impact qu'il peut y avoir dans les journaux.*

*La relation avec les chefs d'entreprise suppose une continuité pour appréhender leurs préoccupations et... leur vocabulaire, pour valoriser ce qui se fait au sein de l'Éducation nationale, et surtout pour établir une relation de confiance. Il semble donc important que le référent pour le suivi en entreprise soit celui qui a auparavant conduit la négociation.*

## ❑ FAIRE VIVRE LE PARTENARIAT AUTOUR D'UN PROJET

*Une action se mène toujours avec d'autres. Quelques repères pour travailler ensemble.*

---

### ➤ Distinguer interlocuteurs et partenaires

On ne mène pas une action seul. Mais cela signifie-t-il que tous les interlocuteurs soient des partenaires ? Non, les partenaires sont des associés :

- ils s'impliquent dans l'action, le projet, à un titre ou un autre ;
- ils sont dans une relation d'égalité (au moins pour l'action concernée) : il n'y en a pas un qui décide et l'autre qui exécute ;
- il y a réciprocité, engagement mutuel, parfois un document écrit, une « convention de partenariat » précise les engagements et les responsabilités.

La notion de partenariat, on le voit, est dans la même logique que : projet, réseau, développement local, social, urbain, citoyenneté, implication des bénéficiaires... Une logique fondée sur la coopération volontaire, sur l'initiative des individus au sein des institutions, sur la démarche de projet.

### ➤ Faire naître le partenariat

Une question clé : « Où sont les moteurs, ceux qui sont susceptibles de faire bouger leur propre institution ou de mobiliser un réseau ? ».

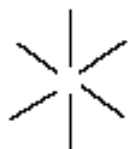
Le premier moteur est la personne qui lance et anime le projet.

A elle de trouver ceux qui sont prêts à s'investir, et ceux qui sont susceptibles d'en entraîner d'autres autour d'eux.

### ➤ Faire vivre le partenariat

Il s'agit de mettre en place :

- Des modalités d'organisation et de régulation, pour répondre à la question : « Qui fait quoi ? » et assurer une coordination.  
Une instance de régulation, le comité de pilotage regroupe tous les décideurs concernés par l'action et est le lieu de débat et de régulation politique. Il s'avère particulièrement utile quand l'action ne se déroule pas exactement comme prévu et qu'il y a besoin d'ajustements.
- Des modalités et des moyens de communication : « Qui communique avec qui, à propos de quoi et par quels moyens ? ».



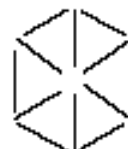
**En étoile**

Une instance (un individu ?)  
centralise les échanges.



**En ligne**

Les interlocuteurs  
se transmettent les informations.



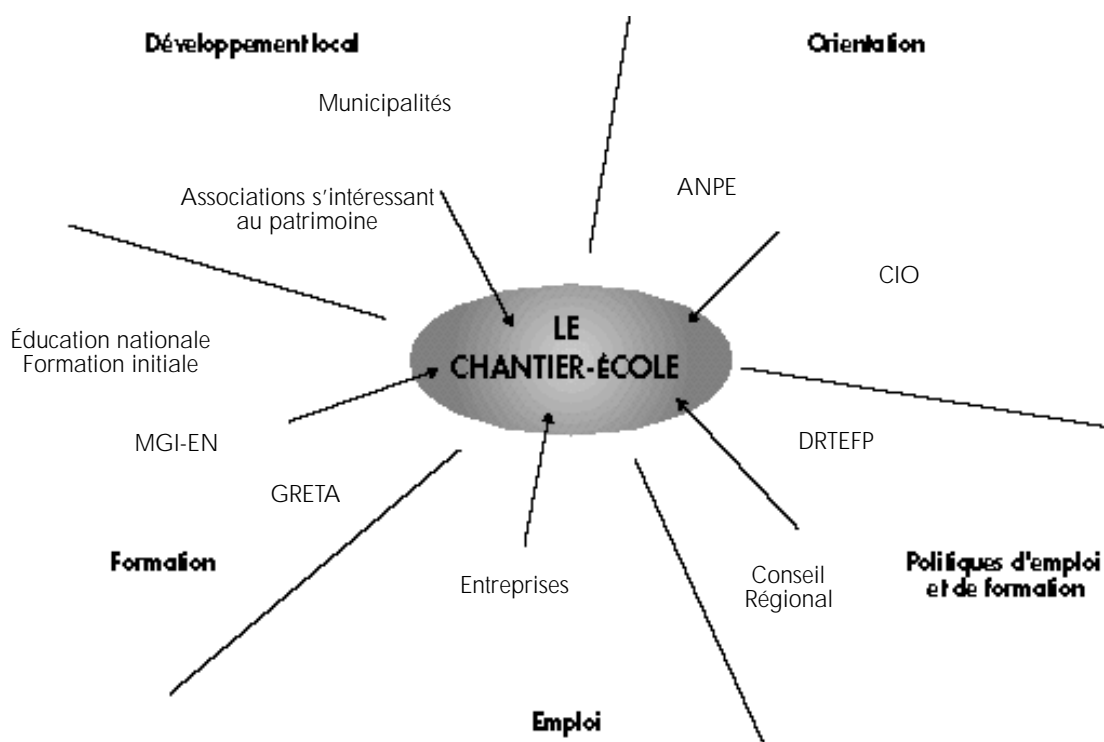
**En réseau**

Tous communiquent  
avec tous.

*Reconstruire des murs en tuffeau tout en initiant des jeunes à la technique de la construction traditionnelle et en les préparant à un contrat d'insertion ou d'apprentissage : voilà le but d'un chantier-école mis en œuvre dans la région de Saumur.\**

Une telle opération est typique de ce qu'un établissement scolaire ne peut réaliser seul.

Pour que l'opération se mette en place, il a fallu réunir les énergies d'acteurs différents, avec des préoccupations propres (l'accompagnement de jeunes, le développement local, la sauvegarde du patrimoine, l'embauche de salariés qualifiés, la lutte contre le chômage...). Il a fallu les convaincre que le chantier-école répondait à leurs attentes et qu'en s'y engageant ils apportaient un élément de réponse à leurs propres besoins.



*Faire converger différents interlocuteurs pour les constituer en partenaires du projet.*

## UNE RELATION À ÉTABLIR ET À MAINTENIR

Il a fallu :

### Construire ce partenariat

Qui a été le pilote ? Le CFC (Conseiller en Formation Continue) au sein du GRETA, un chef d'établissement, le CAPESS (structure d'employeurs), le coordonnateur CIPPA.

Rôle décisif de quelqu'un ou de quelques-uns qui prennent l'initiative et font « prendre la mayonnaise » entre des partenaires.

### Faire vivre le partenariat au long du projet

Rôle du coordonnateur pour que les partenaires restent impliqués dans le déroulement de l'opération et y apportent leur contribution : Il est important que les jeunes puissent rencontrer les élus locaux par exemple, c'est un élément de revalorisation, un élément pour être connu et reconnu pour un futur emploi.

Rôle du chef d'établissement pour la dimension plus politique.

\* Notes prises lors d'un entretien avec le coordonnateur du chantier-école du Saumurois.

### Les moments clé de ce partenariat ont été :

- la prise de contact : ouverture, convivialité,
- la reconnaissance réciproque du sérieux, de la compétence, de l'engagement de chacun lors de la réalisation.

### Les obstacles à franchir :

- la coordination des différents partenaires,
- le choix des sites sur les communes concernées,
- le choix des stagiaires,
- le maintien de l'intérêt de tous pour l'ensemble de l'opération malgré les préoccupations particulières de chacun des partenaires.

### Les outils ou méthodes du coordonnateur pour faire vivre le partenariat ont été :

- l'accent mis sur les relations informelles et les contacts directs avec les différents partenaires,
- la disponibilité en dehors des heures de travail du chantier école,
- des bilans réguliers avec les partenaires.

*Témoignage recueilli auprès du coordonnateur d'une formation préparant à un CAPA horticole en trois ans, avec un groupe de douze jeunes très éloignés de la qualification.*

*(Année N en CIPPA, années N + 1 et N + 2 en contrat d'apprentissage).*

## **DES PRIORITÉS**

---

« Année N : mes objectifs prioritaires sont :

- l'intégration dans l'entreprise,
- la reprise de confiance : « les jeunes font des choses »,
- la réconciliation avec l'enseignement ou plutôt la formation (la partie formation est assurée par des instituteurs qui animent des ateliers). Certains jeunes ont regretté qu'il n'y ait pas eu assez de cours. Cela m'a d'abord déconcerté, mais ensuite j'ai réalisé que c'est ce « sevrage » de cours qui leur a permis de désirer à nouveau se former.

Années N + 1 et N + 2 : mon intervention porte surtout sur :

- les aspects sociaux,
- être l'interlocuteur de la famille,
- aider à la préparation du livret de compétence (en fin de parcours),
- j'avais l'intention d'organiser en 3<sup>e</sup> année des stages dans des entreprises autres que celles de leurs employeurs pour les jeunes qui en auraient eu besoin parce que le travail était trop peu varié. Cela n'a pu se faire, non parce que le besoin n'existait pas, mais faute de temps de ma part.

## **LE TRAVAIL À L'ÉGARD DES EMPLOYEURS**

---

### **Année N**

C'est essentiellement un rôle d'accompagnement, de présence auprès du jeune qui doit se familiariser avec le monde du travail.

### **Fin d'année N**

Il faut préparer le contrat d'apprentissage. J'ai dû :

- informer les employeurs sur leurs droits,
- remplir avec eux le formulaire,
  - rechercher le code APE,
  - calculer le nombre de salariés,
- leur garantir l'obtention des primes,
  - documents de la DDTE (Direction Départementale du Travail et de l'Emploi),
  - articles de presse,
- chiffrer les coûts.

### **Année N + 1 début**

- faire le bulletin de salaire, en tenant compte des exonérations, du taux de cotisation à la retraite complémentaire, de la prime de fin d'année (spécifique à la convention collective),
- suivre les dossiers en termes de primes,
- être l'interface entre l'employeur et la Chambre d'agriculture.

J'ai également accompagné la formatrice technique pour la faire connaître et présenter le carnet de liaison. Une réunion générale des employeurs n'a pas été possible. Nous nous sommes donc rendus chez chacun. »

\* Notes prises lors d'un entretien avec Philippe Branchereau (FI Horticulture).

Question : « La formatrice aura-t-elle à assurer le contact avec les employeurs par la suite ?

Peu, mais il était important qu'ils la connaissent pour renforcer la crédibilité de la formation. Il fallait montrer que la formation reposait sur une personne compétente dans le domaine technique. Moi je garantissais la durée, le suivi, la formatrice garantissait le sérieux sur le plan de la formation professionnelle ».

## AMENER LES ENTREPRISES À S'ENGAGER

Les engagements des employeurs se sont pris de façon progressive :

### **Année N -1**

Mai : Engagement de principe de prendre un jeune sur trois ans.

Juin et septembre : des jeunes viennent en stage dans l'entreprise pour valider leur projet.

### **Année N**

Octobre : l'employeur recrute un jeune (susceptible de suivre la formation).

Décembre : engagement (écrit mais à valeur morale) pour trois ans avec le jeune concerné.

Juillet : signature du contrat d'apprentissage.

#### **Commentaire sur les engagements :**

*Un moment décisif dans l'avancée du projet a été la signature par les entreprises de l'engagement de principe à prendre un jeune pendant trois ans.*

*L'engagement de décembre de garder le jeune pendant trois ans n'a de valeur que morale, mais cette signature s'est faite en public lors d'une manifestation regroupant employeurs, jeunes, familles et personnalités, en présence de la presse. Le fait que l'engagement soit public et médiatisé (comme le sera ensuite la signature du contrat d'apprentissage) renforce sa valeur.*

#### **Commentaire sur le rythme :**

*Le dispositif repose sur une dynamique qu'il faut maintenir. Le délai doit donc être bref entre le temps où les employeurs acceptent le principe de l'opération et le moment où ils reçoivent les jeunes. Dans une autre expérience, un délai de plusieurs mois a entraîné une démotivation des employeurs.*

## CHOIX DES ENTREPRISES

« J'ai été amené à écarter quelques entreprises en découvrant qu'elles avaient de nombreux conflits portés aux Prud'hommes.

Je me suis trouvé avec une entreprise qui a déposé son bilan quelques jours après l'embauche du jeune. La démarche était déjà engagée quand le patron a signé la convention, il ne m'en avait pas parlé. Si j'en avais eu connaissance, je n'aurais pas laissé le jeune aller dans cette entreprise.

Quel moyen a-t-on de repérer ce genre d'entreprises à problèmes ?

Sans doute pas par des instances officielles mais par les circuits internes à l'établissement (enseignant ayant contact avec les entreprises), ou par les réseaux personnels (associatifs, syndicaux). »



*Grille pour faire le bilan du partenariat dans la réalisation d'un projet\*.*

Faire le bilan du partenariat, c'est évaluer à la fois :

## LA DÉMARCHE DE L'INITIATEUR DU PROJET

A-t-il identifié tous les partenaires potentiels pouvant contribuer à la réussite du projet ?

A-t-il repéré leurs attentes et motivations dans le but de susciter leur participation ?

A-t-il identifié les bénéfices que chaque partenaire pouvait retirer de la coopération ?

Quelles modalités d'organisation a-t-il adoptées ? (Comité de pilotage, rôle du chef de projet...)?

Quelles modalités de communication ? Avec quels moyens ?

## L'ENGAGEMENT DE CHAQUE PARTENAIRE

Ses caractéristiques :

- statut juridique (public, privé, commercial...),
- niveau territorial d'action (local, départemental, régional).

Son engagement dans le projet :

- officiel ou officieux,
- en temps et financier,
- niveau de compréhension du projet,
- niveau d'implication.

Les rapports avec lui :

- communication :
  - modalités,
  - qualité,
  - efficacité,
- travail commun :
  - modalités,
  - qualité,
  - efficacité.

\* Fiche inspirée d'une grille conçue pour le « Groupe Médiation Travail », Communità Montana d'Alta