



FEJ
FONDS
D'EXPÉRIMENTATION
POUR LA
JEUNESSE



**« APDOM2_033 EVA
LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE DU BOIS DE GOYAVIER, PAR ET POUR LES
JEUNES »
RAPPORT D'ÉVALUATION**



« ESOI »

Rapport rédigé par Emmanuel Souffrin avec la collaboration de Guillaume Stephan



Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13
www.experimentation.jeunes.gouv.fr





Cette évaluation a été financée par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n° **APDOM2** lancé en 2011 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le fonds d'expérimentation est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Les résultats de cette étude n'engagent que leurs auteurs, et ne sauraient en aucun cas engager le Ministère.

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie associative
Direction de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22
<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>

Pour plus d'informations sur le déroulement du projet, vous pouvez consulter sur le site <http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr> la note de restitution finale soumise au FEJ par le porteur de projet.



Intitulé du projet

LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE DU BOIS DE GOYAVIER, PAR ET POUR LES JEUNES »

Sous-titre

Structure porteuse du projet

REUSIT

Nom et Prénom de la personne en charge du projet, Fonction dans la structure

Mme Ponama, directrice de REUSIT

Structure porteuse de l'évaluation

ESOI – Etudes Ethnosociologiques de l'Océan Indien

Nom et Prénom de la personne en charge de l'évaluation, Fonction dans la structure

Souffrin Emmanuel

Durée d'expérimentation :

24 mois

Date de remise du rapport d'évaluation : 30 septembre 2013



(Re)contextualisation de l'évaluation

1. Contextualisation

- *Comment modéliser et quoi modéliser?*
- *Quels sont les facteurs qui ont fait évoluer les jeunes dans l'ACI (+/-) ?*
- *Comment identifier les facteurs de réussite?*
- *Comment la prise de responsabilité des jeunes dans l'ACI peut-elle être modélisée?*
- *Les facteurs de réussite du partenariat : Comment les modéliser pour diffusion?*
- *L'expérimentation doit-elle continuer et/ou avec quels supports? Le goyavier ou une autre innovation?*

2. Résultats *Données qualitatives,*

- *Jeunes en difficultés : n'acceptant pas les conditions de l'expérimentation*
- *Jeunes en difficultés : acceptant les conditions de l'expérimentation*
- *Jeunes ayant intégré les logiques de l'expérimentation : ne souhaitant pas renouveler*
- *Jeunes ayant intégré les logiques de l'expérimentation : souhaitant être renouvelé*
- *Evolution des indicateurs de suivis*
- *→ Indicateurs sociaux de base : logement / santé / famille / déplacement / ressources*
- *Evolution des indicateurs*
- *→ Indicateurs sociaux affinés : rapport travail / encadrement / formation / innovation, motivations initiales, capacités de projection*

3. Perspectives en termes d'indicateurs et de pratiques transférables

- *Qu'est ce qui est acquis?*
- *Valeurs du goyavier : Init. → PESTE Final → valeur marchande*
- *Image de l'espèce végétale : Idem + facine vs meuble*
- *Qualité de la ressource bois : Médiocre vs bois dur/lourd/durable*

4. A renforcer

- *Renforcer le volet "par les jeunes" (approche participative : gestion/coordination/*
- *PARTICIPATION*
- *Poursuivre l'innovation dans le portage et la gestion du projet : développer une culture de l'anticipation et de la réactivité : ACCUEILLIR L'IMPREVISIBLE*
- *Renforcer l'aspect expérimentation dans la culture partenariales : la culture du projet doit intégrer d'avantage la culture de l'expérimentation et de l'évaluation : CULTURE PARTAGÉE*
- *Poursuivre l'expérimentation d'une association sans rupture des logiques d'insertion et entrepreneuriales : complexe mais réelle plus-value (rigidification/institutionnalisation d'un process d'accompagnement) : SOUPLESSE EXPERIMENTALE*

5. Perspectives

Penser la notion de filière au-delà du goyavier : transférabilité sur une autre ressource



NOTE DE SYNTHÈSE (6 PAGES MAXIMUM)

SYNTHÈSE EVALUATION EXTERNE APDOM2

Préambule

La synthèse ci-dessous présente de façon chronologique des événements attendus et des effets imprévus de l'expérimentation sur les deux ateliers, l'un situé sur une commune du Sud de l'île, l'autre distante de deux heures de route, dans les Hauts de l'île. Elle cherche également à montrer comment, à travers ces états de fait, la méthodologie de l'évaluation s'est adaptée afin de faire évoluer ses grilles d'analyses.

Le propre d'une expérimentation est de ne pas pouvoir maîtriser totalement les effets des conditions qu'elle rassemble. Ceci oblige ainsi l'évaluateur à un réajustement des conditions de recueil des indicateurs d'évaluation afin de pouvoir mieux recueillir les facteurs clés de réussite ou ceux pouvant engendrer des freins dans l'atteinte des objectifs fixés.

Notre évaluation a porté sur trois questionnements :

- Comment déterminer l'impact de l'innovation sur les trajectoires individuelles et collectives ?
- Comment les facteurs d'innovation identifiés au démarrage du projet évoluent tout au long du process ?
- L'expérimentation sociale et économique portée au démarrage du projet pourrait-elle être transférable et/ou modélisable et sous quelles conditions ?

Des entretiens réguliers, individuels et collectifs ont été privilégiés pour recueillir des données en recherchant la plus grande diversité des points de vue parmi l'ensemble des acteurs. Des observations de situations ainsi que la participation aux comités techniques et de pilotage sont venues compléter les sources orales. L'analyse des documents écrits a porté sur des comptes rendus de réunions, l'analyse des situations produites par les missions locales, ainsi que la presse écrite quotidienne qui a relaté certains événements ou l'expérience sur les communes.

1. Appropriation complexe des jeunes et du porteur de projet : (ACI1)t-0-6 mois

Expérimentation collective d'une ingénierie de projet sur l'ACI1

- le repérage des jeunes ; les entretiens de recrutement ; les premiers contrats

La mise en mouvement de l'expérimentation a cherché rapidement à imbriquer les différents facteurs expérimentaux à travers la mise en activité. Le projet visant à basculer d'une logique d'insertion à une logique expérimentale s'est appuyé sur deux contrats engendrant concrètement une structuration de la semaine et de l'activité en deux temps ; trois jours, une logique d'insertion, de découverte de l'activité et deux journées en CAPE, avec pour objectif l'émergence d'une culture entrepreneuriale.

Pour se faire, deux encadrants ont été embauchés ensemble, pour accompagner les jeunes chacun dans une logique bien distincte d'accompagnement : enc1→CAPE , enc2 →CUI-CAE. La mise en place d'un ACI n'était pas inscrite dans le projet de départ. Si ce contrat a permis aux stagiaires d'être rémunérés, le statut individuel qui lui est associé a été considéré comme une contrainte par le porteur de projet par son caractère « insertion » et « assistantat » fortement marqué.

En parallèle deux formateurs-menuisiers, ayant une expérience commune, étaient embauchés et positionnés pour faciliter l'appropriation des techniques de transformation du bois. Le premier s'est désisté pour participer à un projet similaire porté par le Conseil Général de la Réunion¹. Le

¹ Le projet « parallèle » du Conseil Général, associé au Comité de Pilotage dès le début, peut être considéré comme « concurrent » dans la mesure où il aura un impact important dans la gestion des ressources et des partenaires lié à la collectivité : le Parc national et l'ONF

deuxième, métropolitain s'est rapidement confronté à une impossibilité de former les jeunes, au moins en partie en raison d'une distance culturelle trop importante (langue, culture, génération). Conscient des problématiques du public cible et des innovations aux effets inconnus, un travail de partenariat important a été amorcé. Il a constitué en deux grands axes. D'une part, la Couveuse a souhaité déployer un accompagnement socioprofessionnel réactif, adapté et innovant avec la Mission Locale¹. D'autre part, un partenariat qui devait s'orienter autour de partenariats technico-administratifs et financiers. (*recherche de financements complémentaires ?; renforcement du rôle de Reusit dans la gestion quotidienne*)

Deux problématiques : l'appropriation du projet par les jeunes, des partenariats ponctuels

L'évaluation a rapidement mis en évidence que les facteurs innovants ont constitué un obstacle dans la mesure où le porteur de projet s'est retrouvé confronté à une difficile mise en œuvre de l'ingénierie initiale. Les jeunes ont eu beaucoup de mal à s'approprier le projet dans la mesure où, au quotidien, les logiques contractuelles ainsi que leur articulation n'ont pas été opérantes. Les conflits entre jeunes et encadrants garant de ces logiques sont apparus deux mois après le démarrage. Ces conflits se sont souvent cristallisés autour de deux problématiques récurrentes, les contrats et salaires : « *pourquoi est-on payé trois jours alors que l'on travaille cinq jours ?* » et le cadre managérial fortement axé sur le respect des horaires et des consignes.

Des facteurs non prévus, tels que les manques de compétences techniques des encadrants (*seul pour 15 jeunes*) associés à l'absence de formateur spécialisé « bois » ainsi qu'aux premières problématiques de matériels (usure prématurée) ont poussé la Couveuse à requestionner la faisabilité des logiques entrepreneuriales). De plus, l'évaluation a pu montrer un surinvestissement des responsables sur des logiques de rentabilité au regard des conditions et moyens de l'expérimentation (partenariats socioprofessionnels / Techniques, contractualisation,...) qui constituaient auprès des jeunes des facteurs plus stratégiques.

Après 6 mois, seuls sept jeunes, les plus aguerris aux travaux manuels ainsi qu'aux logiques expérimentales *d'après le travail d'investigation*, ont été renouvelés. Ces renouvellements clôturent une première période s'appuyant sur un apprentissage de l'activité sur le tas que ce soit pour les jeunes comme pour les gestionnaires du projet, à travers des pratiques (apprentissage organisationnel) se réinventant au coup par coup en fonction des aléas expérimentaux.

De l'évolution des conditions d'expérimentation à l'évolution des indicateurs d'évaluation. Un principe expérimental à intégrer dans la démarche projet : l'incertain du futur

Les premiers axes de l'évaluation étaient de considérer, à partir des premiers entretiens avec les stagiaires, des indicateurs/facteurs d'insertion socioprofessionnelle comme pouvant être producteurs de difficultés pour les jeunes (la santé, les relations familiales, les relations sociales - environnement, logement/habitat, parcours professionnels et de formation). Suite aux « toiles d'araignées » obtenues avec ses indicateurs, l'évaluation s'est orientée vers des entretiens semi-directifs dégageant 16 thématiques/indicateurs, en lien avec l'encadrement, la formation, le rapport au travail ou encore la compréhension des facteurs expérimentaux.

L'analyse des résultats obtenus a permis de distinguer deux profils types de jeunes, qui ont tous exprimé une motivation forte pour poursuivre : un premier profil de jeunes en grande difficulté dans la compréhension de l'expérimentation et de l'ensemble des facteurs innovants et un deuxième profil plus « prospectif » concernant ces facteurs innovants leur permettant de se projeter d'avantage dans le futur et donc d'appréhender plus aisément l'ensemble des apprentissages, avec des phases positives et d'échecs. Ces indicateurs d'évaluation se sont avérés opérant dans la mesure où la plupart des jeunes correspondant au premier profil n'ont pas été renouvelés contrairement aux autres.

Après 6 mois, sept jeunes du groupe2 seront renouvelés, x départ volontaire et x licenciés.

2. Deux ateliers bien distincts, une même dynamique : (ACI1) t 6-12mois et Démarrage de l' (ACI2) t-0-6mois

Le groupe de l'ACI2 : un redémarrage avec les acquis de la phase 1 mais une évolution similaire

Le groupe2 a démarré sur une commune éloignée de la première, après avoir profité d'un recrutement plus "adapté", plus dirigé (qualifications, problématiques sociales, présentation plus explicite de la double contractualisation) et d'une organisation strictement identique. Il s'avérera que cette disposition n'aura pas l'effet escompté (augmenter le taux de renouvellement, diminuer les conflits, améliorer la compréhension/appropriation des jeunes) malgré un démarrage très optimiste.

L'ensemble des problématiques citées précédemment se répète. L'ingénierie de projet et son management ainsi que le schéma organisationnel d'une semaine sont identiques aux six premiers mois de l'ACI1. Les encadrants (enc.1 de l'ACI1 et nouvel enc.3) sont en charge de l'encadrement mais doivent aussi assurer un accompagnement socio-éducatif (savoir-être), un accompagnement technique (savoir-faire) nécessitant des compétences qu'ils tentent d'améliorer ou qu'ils tentent d'improviser. « *J'essaie de faire ce que je peux avec ce que je sais et ce que je suis. Je peux pas faire plus* ». Cette improvisation s'est révélée à travers les réorganisations du travail (par type de poste → bucheronnage, menuiserie, commercial ou encore par l'organisation de l'atelier - à la chaîne ou non,).

Par son décalage de six mois dans le démarrage de l'activité, le groupe2 a fait naître chez les responsables et encadrants de grandes attentes. Il sera soumis à une même exigence des responsables quand bien même l'appropriation de l'expérimentation et de ses paradoxes ne seront pas plus évidentes que pour le groupe1. Ainsi, après 6 mois, sept jeunes du groupe2 seront renouvelés, x départ volontaire et x licenciés.

L'ACI1, des exigences expérimentales peu rémunératrices au pragmatisme de la pluriactivité

Le groupe1 renouvelé, au nombre de **huit** progresse et acquière une régularité et une cohésion tant dans les apprentissages que dans la production. Néanmoins, deux leaders du groupe (identifiés par leur dynamisme et leur compréhension du projet), piliers dans les dynamiques collectives observées ont jugé après un an de fonctionnement que l'expérimentation n'était pas suffisamment rémunératrice au regard de leurs investissements. Ils ont ainsi souhaité ne pas être renouvelé entraînant dans leurs sillages trois autres jeunes (sous l'influence de leurs argumentaires). L'absence de perspectives de bénéfices immédiats de la monoactivité « goyavier » a été délaissée au profit des pratiques de pluriactivité (travail occasionnel articulant période de salariat et non déclarée) souvent déjà présentes chez certains. « *Je peux gagner le double de l'ACI en travaillant un peu plus et comme je veux, alors pourquoi continuer dans l'ACI?* » Ainsi, ces stratégies individuelles à court terme ont supplanté des stratégies nécessitant d'avantage de projections à long terme identifiées par l'évaluation comme plus difficile d'accès pour les jeunes fonctionnant dans des logiques "au jour le jour". C'est ainsi que sur les huit, deux jeunes ont néanmoins souhaité poursuivre.

Des indicateurs d'évaluation confirmés et de nouveaux indicateurs "partenaires" validés

Si les évolutions du projet ont validé les indicateurs de suivi et de réussite jusqu'alors exploités, une évaluation auprès des partenaires a été amorcée entre septembre 2012 et début 2013 (attente de l'évaluateur d'une mise en place de ces partenariats avant évaluation). Il a consisté à établir deux listes d'indicateurs et des les tester lors d'entretiens exploratoires : les indicateurs identifiés comme sources de difficultés et les actions réalisées depuis le démarrage du projet. Ainsi chaque interlocuteur a eu la possibilité de s'exprimer sur l'expérimentation et les partenariats qui en ont découlé. Trois indicateurs, principales sources de difficultés ont émergé du point de vue de ces acteurs : une "sous évaluation de l'aspect insertion" (éloignement du public du marché de l'emploi), une "absence de temps formalisé de formation", une "double contractualisation". Cela corrobore les analyses de l'évaluation tirées des "entretiens jeunes et encadrants" où le projet devait être d'abord irrigué par des impératifs d'insertion dans l'accompagnement plus que par des impératifs de rentabilité, de structuration d'une activité économique. D'après les partenaires politiques et socioprofessionnels (Mairies, CCAS, Missions Locales, PLIE), la première phase aurait dû être d'avantage tournée vers des logiques d'insertions que des logiques économiques.

Malgré cela, pour les différents « acteurs-partenaires », le projet a permis principalement de

mettre en place : des "actions expérimentales", de la "collaboration entre les jeunes" et de la "Communication entre les partenaires", tout en pointant le manque de temps consacrés à la co-construction des objectifs.

3. Deux ateliers bien distincts, deux dynamiques : (ACI1) t 12-18mois (ACI2) t 6-12mois

Cette troisième période est marquée sur l'ACI1, par le renouvellement des deux jeunes et d'une embauche de treize nouveaux et sur l'ACI2, par les renouvellements de sept jeunes et l'embauche de huit nouveaux. L'évaluateur n'a pas été associé à ce renouvellement qui a mobilisé un nouveau partenaire le PLIE du Sud.

Les deux encadrants CUI-CAE (enc2 et 3) ne souhaitant pas être renouvelés seront remplacés par l'enc.4 sur l'ACI1 et l'enc.5 sur l'ACI2. En parallèle, l'enc.1 initialement mobilisé sur le contrat CAPE se repositionnera, avec l'accord de la direction de Reusit, en périphérie des ateliers sur les dimensions de prospection et « technico-commerciale » afin de faire profiter les deux groupes de contrats leur permettant de se tester sur des commandes de chantier.

L'ACI1 : du renouveau avec 13 nouveaux jeunes, à la stagnation puis à la régression

Les nombreux changements liés à l'arrivée de nouveaux jeunes et d'un nouvel encadrant seront accompagnés par des problématiques de matériel très importantes (qui va entraîner l'arrêt de l'activité menuiserie) ainsi que par l'arrêt du contrat CAPE une nouvelle fois source d'incompréhension et de tension pour les jeunes. Ces facteurs vont pousser le porteur de projet à repositionner l'ensemble du groupe sur une activité unique, le bûcheronnage, censée alimenter l'autre groupe en matière première afin d'honorer l'augmentation des commandes.

L'évaluation a montré comment, par un cheminement expérimental différent de l'année passée, les jeunes se retrouvent à nouveau en situation d'« inquiétude », de « flou » voir d'« absence de reconnaissance » (explicatif des conflits évoqués précédemment).

Quinze jeunes sont toujours engagés dans le projet à l'issue de la période expérimentale APDOM2. Leur contrat CAPE a été bilatéralement stoppé, inapproprié au regard de l'organisation des activités, des formations dispensées ou encore de la compréhension que les jeunes en avaient majoritairement. Ils restent tout de même embauchés "classiquement" avec le CUI-CAE jusqu'à fin août 2013, en tenant de faire un lien avec l'autre groupe par un apport de savoir-faire en tressage pouvant compléter l'activité menuiserie.

L'ACI2 : renouvellement d'un groupe de sept jeunes et consolidation d'une activité de production

Dans une situation similaire d'inquiétude, mais profitant d'un matériel moins défectueux, ce groupe, sous l'impulsion d'un encadrant, ancien professionnel menuisier embauché (enc.5), progressera continuellement dans les apprentissages. L'arrivée de huit nouveaux jeunes ne déstabilisera pas l'organisation collective mise en place. Un groupe de huit jeunes renouvelés se démarquera jusqu'à envisager une évolution de statut par la création d'une entreprise avec cet encadrant. L'autonomisation de chacun dans le travail de création et du collectif de la coupe jusqu'à la commercialisation sont des signes d'une issue possible pour une activité économiquement stable.

Ce groupe permet, au regard des critères d'appropriation et de compréhension de l'expérimentation, de valider des conditions factorielles de réussite ou du moins de stabilité pour un jeune éloigné de l'emploi dans un tel projet. Ces principaux facteurs sont : la valorisation/reconnaissance sociale et professionnelle du jeune, le rapport à l'encadrement/à l'apprentissage/au travail, la compréhension des facteurs expérimentaux (doubles logiques insertion-entrepreneuriat), ou encore la capacité de projection ou de définition d'un futur proche.

En parallèle, les facteurs facilitateurs au niveau de l'ingénierie de projet se trouvent principalement dans : une pluri-compétences de l'encadrement (savoir-faire et savoirs-être, encadrement, formation), des partenariats réactifs et opérationnels, une expertise du porteur de projet tant sur le volet insertion qu'économique et d'un équipement, outils/machines, professionnel.

De plus, le chiffre d'affaire réalisé sur les cinq premiers mois de l'année 2013 a permis de visualiser et de palper une réalité économique en devenir. Ainsi la projection dans de l'investissement (camion de transport, machines/outils, etc.) témoigne vraisemblablement d'un basculément pour ce groupe d'une logique d'insertion à une logique entrepreneuriale.

Deux autres facteurs importants et intimement liés restent encore en questionnement : l'accès à la ressource et la dimension concurrentielle introduite par le Conseil Général porteur d'un projet similaire. Propriétaire de 95% des terrains présentant du bois de goyavier, le Conseil Général n'envisage pas de rendre ses terrains accessibles pour cette ressource à d'autres acteurs de l'insertion par l'activité économique. Même si sur le court terme les terrains privés pourront suffire, cette problématique d'accessibilité pose la question du développement économique de l'ACIbg ou de l'entreprise qui prendra sa relève sur le moyen et long terme.

Conclusion : une nécessaire souplesse de l'évaluation

La mise en place de l'évaluation externe n'a pas présenté de difficultés opérationnelles. Comprise par tous, jeunes/responsable de projet/partenaires/encadrants, chacun s'est investi à travers l'expression de son vécu de l'expérimentation et de son analyse des facteurs de réussite, à travers les multiples entretiens réalisés.

A l'image d'une expérimentation fluctuante, tant dans ses conditions et facteurs que dans son évolution, l'évaluation devait pouvoir être protéiforme que ce soit dans sa mise en œuvre (entretiens individuels, collectifs, exploratoires, semi-directifs, en atelier ou en forêt) comme dans son contenu (évolution des critères et indicateurs d'évaluation, tableaux, toiles d'araignées, qualitatif, quantitatif).

Elle n'a pas cherché à influencer le déroulement de l'expérimentation mais a apporté son soutien par des échanges de points de vue à chaque sollicitation, afin de pouvoir être à même d'identifier le plus précisément possible les facteurs clés pour une éventuelle reproduction de la démarche expérimentale.

4 aspects ont ainsi pu être identifiés :

- le rapport à l'encadrement/à l'apprentissage/au travail et la forme du tutorat à mettre en place : la mixité « animateur-encadrant-formateur-artisan », une pluri-compétence de l'encadrement (savoirs-faires et savoirs-êtres, encadrement, formation),
- les conditions de valorisation/reconnaissance sociale et professionnelle du jeune
- la coproduction des conditions de réussite tout au long du projet, la compréhension des facteurs expérimentaux (doubles logiques insertion-entreprenariat)
- des partenariats réactifs et opérationnels co-acteurs d'une expertise du porteur de projet tant sur le volet insertion économique que technique (outils/machines).



PLAN DU RAPPORT

Le plan retenu est celui proposé par le document contractuel du FEJ



INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

I.L'expérimentation

1.Objectif du projet

- Permettre à des jeunes nouvellement sur le marché du travail d'acquérir une première expérience professionnelle valorisable
- Renforcer l'employabilité du public cible
- Valoriser l'initiative des jeunes par le développement d'une action regroupant un ensemble de partenaires investis. Ils sont acteurs du projet, et non pas juste des exécutants
- Développer la motivation des jeunes sur la base d'une action économique concrète
- Développer l'action en tant que filière et non comme une action ponctuelle aux effets restreints
- Répondre à une demande économique locale et nationale, voire internationale sur le bois de goyavier
- Développer la créativité des jeunes pour leur permettre d'innover

a)Actions expérimentées

- Permettre aux jeunes de **s'inscrire dans le développement d'une activité économique viable** en passant les étapes : coupe du bois / transformation du bois / vente des productions à travers une « prospection de marchés potentiels » et des « expositions sur des marchés forains»
- Engager **une double contractualisation** visant à permettre le passage d'une logique d'insertion professionnelle (contrat CUI-CAE) à une logique entrepreneuriale (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise, CAPE)
- Travailler **l'acquisition d'une double compétence** : « compétences menuisier » et « compétences entrepreneuriales »
- Favoriser la mise en place d'un « **accompagnement socioprofessionnel expérimental** » avec les acteurs légitimes : Missions Locales (ML), Plan Local pour l'Insertion et l'emploi (PLIE)
- Créer une plus value à partir d'une ressource naturelle considérée comme peste végétale** : le « bois de goyavier »
- Engager **l'expérimentation sur deux groupes de jeunes positionnés sur deux ateliers de formation et de production, sur deux communes bien distinctes**

a) Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite de projet

• Influence dans la conception du projet :

- **Définition des indicateurs d'évaluation** entre le porteur de projet et l'évaluateur en amont du dépôt de la proposition faite au FEJ (pertinence entre l'ingénierie de projet et les indicateurs d'évaluation).

Ce travail a permis à l'évaluateur avec le soutien du porteur de projet de circonscrire le cadre expérimental et d'envisager les contours de l'évaluation en matière d'indicateurs pertinents.

(Confère : « *protocole d'évaluation initial avec modalité d'évaluation* » et « *grille d'évaluation des problématiques socio-économique* »)

Sollicitation du porteur de projet lors de la sélection des jeunes pour travailler autour de la pertinence de l'embauche de profils sociaux difficiles.

Degré d'influence estimé par l'évaluateur : faible dans la construction du projet.

• Influence dans la conduite de projet aux points d'étapes (tout les 6 mois) :

- **Restitution par l'évaluateur des résultats** à travers des indicateurs clés d'avancement/dynamiques ou de difficultés/blocages.

Les indicateurs d'évaluation ont évolué au fil du projet pour s'adapter aux variations du cadre d'observation (évolution présentée en point 2 ci-dessous). Chaque temps d'évaluation s'est déroulé à proximité des périodes de renouvellement de contrat. En effet ces temps ont été propices à une réflexivité de la part des différents acteurs. Chaque période de six mois a constitué ainsi une temporalité permettant de ponctuer l'expérimentation et ainsi à chacun de produire une analyse de ce qu'il a vécu et observé à la fin de ces cycles.

Le discours des acteurs a permis à l'évaluateur de faire évoluer sa grille d'analyse de manière à épouser les évolutions quasiment continues des deux groupes de jeunes.

Ce travail de restitution avait pour objectif bien sûr de présenter les résultats obtenus, mais aussi de valider les observations afin de limiter toutes incompréhensions ou malentendus dans le travail évaluatif. Ce travail a notamment permis d'actualiser en continu les indicateurs exploités.

Il avait également pour but de provoquer auprès du porteur de projet une problématisation concernant les facteurs innovants et donc les conditions éventuelles de réussites ou de risques d'un tel projet.

- **Problématisation des évolutions de l'expérimentation par l'évaluateur** en matière d'ingénierie de projet et son adaptation au contexte expérimental

A l'issue de chacun des cycles, un bilan évaluatif était présenté et discuté avec le porteur de projet afin d'amorcer une réflexion sur les choix stratégiques en matière de réajustement du cadre expérimental.

Ainsi, **l'influence a d'abord été d'ordre réflexive**, dans la mesure où elle a cherché à pousser le porteur de projet à problématiser les effets du cadre d'intervention qu'il a lui-même instauré. Il y a eu également un souci permanent de la part de l'évaluateur de (re)questionner la place des partenaires afin d'identifier les enjeux à travers le porteur de projet et les jeunes mais aussi les partenaires eux-mêmes.

L'influence que l'on peut ainsi attribuer à l'évaluation a été ce souci régulier de favoriser le questionnement permanent du cadre, des aléas et évolutions de l'expérimentation auprès des différents interlocuteurs.

Ce parti pris a cherché à présenter un regard décentré aux différents acteurs afin de leur permettre d'avoir davantage de recul sur leurs objets d'interventions et donc d'objectivité dans les réajustements qu'ils ont engagé au fil de l'expérimentation.

Degré d'influence moyen

Inversement, ce travail régulier avec les acteurs de l'expérimentation a participé à influencer l'évolution du cadre évaluatif. Celui-ci a été réajusté régulièrement afin d'être au plus prêt des évolutions expérimentales et ainsi répondre à la finalité de l'évaluation qui est la détermination des

éléments transférables/reproductible afin de dessiner les contours d'un dispositif de politique publique en matière d'insertion par l'activité économique.

1.Objectifs et modalité de l'évaluation

a) Problématique et méthodologie mise en œuvre

L'un des objectifs de l'appel à projet est de « *rechercher les meilleures conditions et les dispositifs les plus efficaces, répondant à des obligations de service public, pour assurer l'insertion des jeunes dans la société* ». L'évaluation est dite plurielle dans l'idée de recueillir une diversité de points de vue dans l'observation et l'interrogation des acteurs tout au long du projet.

Problématique

L'enjeu de l'évaluation a été de comprendre comment dans un contexte si spécifique que celui de l'île de La Réunion, avec un taux de chômage très élevé (60% source INSEE) et des richesses naturelles encore sous-exploitées, il était possible de favoriser l'émergence d'activités économiques pérennes pour de jeunes porteurs de projet, en articulant des dispositifs, des moyens humains, des techniques ou encore des logiques contractuelles.

L'un des objectifs a été d'identifier des facteurs facilitateurs ou limitant afin de pouvoir dessiner les contours d'une politique publique originale en matière d'insertion par l'activité économique.

Méthodologie mise en œuvre

Les acteurs sollicités dans le cadre de l'expérimentation a nécessité la construction de plusieurs outils de récoltes de données afin d'adapter l'accessibilité et la pertinence des temps d'échanges.

Les acteurs de l'insertion :

- Missions Locales Sud et Est
- Plans Locales d'insertion par l'Economique (Sud et Est)
- Pôles Emplois au démarrage
- CCAS (Sud et Est)

Les acteurs de l'encadrement des ateliers (groupes de jeunes) :

- Réunion Paysage, encadrant n°1 sur la Commune 1 et 2, E1/c1/c2
- ADQ, Association des Quartiers de Saint-Philippe, E2/c1
- Couveuse Réusit, E3/c2, E4/C2, E5/c1

Cette méthodologie s'est appuyée sur :

- la passation de **questionnaires semi-directifs** : construire des indicateurs, les valider avec les acteurs, les tester puis les confirmer afin d'établir une base données fiable.
- Des **entretiens individuels** : favoriser l'expression des intérêts et difficultés individuels et ainsi évaluer l'appropriation et l'adhésion de chaque jeune, de chaque encadrant ou encore de chaque partenaires au projet.
- Des **entretiens collectifs** : favoriser la parole en collectif et observer les dynamiques de groupes. Cette approche a permis de visualiser la constitution de groupes au regard de leurs degrés d'appropriation et de compréhension du projet.
- De l'**observation flottante** sur les marchés forains et lors des journées portes ouvertes, dans les ateliers, ou encore en forêt. L'évaluateur a pu ainsi observer et apprécier les stratégies et postures commerciales des jeunes face à une clientèle potentielle.

Ainsi, l'évaluation s'est engagée à rassembler des données à partir :

- **d'enquêtes qualitatives** auprès,

- des porteurs de projet (équipe de direction de la couveuse d'entreprise)

- des encadrants sur chacun des ateliers

- des jeunes engagés sur ce parcours d'insertion

- des partenaires mobilisés, au quotidien ainsi que sur les Comités de Pilotage et Comités techniques

L'analyse critique de l'expérimentation, à travers une problématisation des constats effectués sur la base des indicateurs initiaux. Cela a pu se réaliser à travers les échanges écrits (mails), téléphoniques et lors des réunions avec le porteur de projet comme avec les encadrants et les partenaires.

La mesure des écarts liés aux indicateurs entre chaque cycle expérimental pour comprendre et expliquer les dynamiques ou orientations prises par chaque ACI. En d'autres termes, y-a-t-il des indicateurs évoluant de manière significative pour comprendre et expliquer les dynamiques ou orientations prises par chaque ACI ?

La recherche de données qualitatives, relative à un taux de départ important, a permis d'explicitier le « taux d'abandon » et le « taux de non renouvellement ».

La mesure du taux de « sortie positive » a été difficilement appréhendée, car le suivi des jeunes sortis du dispositif "missions locales" a été très difficile dans la mesure où peu se sont appuyés sur elles pour les soutenir.

L'évaluation n'a pas déployé d'autre approche que celle de rencontres avec les ML pour tenter d'évaluer ce paramètre une fois les jeunes sortis de l'expérimentation et "dans la nature" (ML).

a) Validité interne

1) Comparabilité du groupe bénéficiaire et du groupe témoin

Il n'y avait pas de "groupe témoin" au sens scientifique du terme (groupe non exposé à des interventions/variations qu'un autres groupe connaîtra pour en mesurer les effets).

Néanmoins, l'organisation de l'expérimentation sur deux ACI bien distincts, accueillant chacun quinze jeunes originaires de territoire en marge des zones d'activités économiques de l'île, a été un paramètre important dans l'identification des facteurs pouvant favoriser le passage d'une dimension expérimentale à une dimension économique pérenne.

Même si les deux sites ont bénéficié de conditions quasiment similaires (encadrement/matériels/infrastructure) les différences ont permis d'élaborer des hypothèses concernant les facteurs facilitateurs qui seront développés dans le chapitre II.

Les paramètres distincts entre les deux sites

- **l'accompagnement socioprofessionnel des ML** : sur l'ACI1 l'accompagnement s'est fait à "distance", au sein des locaux de la ML-Sud. Les jeunes étaient invités à prendre contact avec les professionnels en fonction de leurs besoins ou difficultés.

Sur l'ACI2, durant les six premiers mois, une conseillère en insertion professionnelle a tenu une permanence d'une demi-journée sur le site directement au contact des jeunes.

- **L'investissement des Communes** : les deux communes ont participé au développement du projet concernant, la mise à disposition de locaux, le financement du résiduel et ponctuellement d'une camionnette pour le transport du bois.

Avec six mois d'écart dans le démarrage du deuxième ACI, l'enjeu pour le porteur de projet était de pouvoir influencer sur les indicateurs identifiés comme problématiques afin d'adapter, réajuster, voire modifier les modalités d'interventions et d'accompagnements auprès des jeunes et partenaires engagés sur le deuxième site. L'investissement des deux communes s'est traduit également dans le travail évaluatif qui a été mené. Nous avons eu de très grandes difficultés pour entrer en contact direct avec les responsables de la commune1.

A l'issue des six premiers mois sur la commune², le soutien de la mairie s'est également traduit par un investissement dans des réalisations en bois de goyavier. Ces contrats passés avec la mairie ont facilité l'engagement des 8 jeunes (renouvelés en août 2013) dans une dynamique entrepreneuriale indispensable pour appréhender les logiques du CAPE et donc du sentiment d'être de potentiels entrepreneurs.

2) Données qualitatives pour les jeunes, leurs évolutions

- **1^{ère} orientation des indicateurs d'évaluation : « problématiques socio-économique »**

Les indicateurs initiaux ont eu le souci de considérer en premier lieu **les facteurs socio-économique du jeune comme centraux** pour son appropriation de l'expérimentation et ainsi pour l'atteinte des objectifs fixés. Ces indicateurs ont d'ailleurs été co-construits avec les jeunes pour leur permettre de s'exprimer concernant ce qui leur paraissait important pour une bonne intégration au sein du projet.²

Les missions locales ont été envisagées, pour l'ensemble des acteurs et partenaires, comme les artisans centraux d'une bonne évolution des jeunes à travers les accompagnements qu'ils allaient mettre en place afin de lutter contre ces facteurs engendrant potentiellement des difficultés.

Or, ces indicateurs ont montré qu'ils n'évoluaient pas ou peu au regard de la temporalité de l'ACIbg. Les échanges, à l'issue des quatre premiers mois de fonctionnement, ont laissé penser que les jeunes n'étaient que peu en difficulté majeure au regard de ces indicateurs. La mission locale apportait, des aides ponctuelles et financières, mais aussi un espace d'écoute à travers lequel ils ont pu exprimer leurs doléances (cf. rapport du porteur de projet détaillant les profils sociaux des jeunes).

Ainsi, suite à une série d'entretiens exploratoires menés après quatre mois de démarrage (AC1) des indicateurs plus révélateurs ont été extraits de l'analyse de ces entretiens faisant émerger une quinzaine de thématiques.

- **2^{ème} orientation des indicateurs d'évaluation : « problématiques centrées sur le cadre expérimental »**

Les doléances ont ainsi pu être entendues par les conseillers des missions locales et nuancées au cours d'entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont permis de laisser libre cours à ce qu'ils souhaitaient aborder en lien étroit ou non avec l'expérimentation. Ces entretiens ont permis de dégager quinze thématiques.

Thématique 1	<i>Motivation(s) initiale(s) d'entrée dans le projet</i>
Thématique 2	<i>Rapport aux encadrants</i>
Thématique 3	<i>Comparaison et autres éléments de l'encadrement</i>
Thématique 4	<i>Compréhension de la contractualisation</i>
Thématique 5	<i>Rapport à la « formation », autogestion en coupe et production</i>
Thématique 6	<i>Rapport à la « formation », groupe VENTE/GESTION</i>

² Cf. rapport intermédiaire d'évaluation ESOL.

Thématique 7	<i>Rapport au travail</i>
Thématique 8	<i>Rapport à la formation menuiserie</i>
Thématique 9	<i>Problématique de matériel</i>
Thématique 10	<i>Le regard du jeune sur ses collègues de travail</i>
Thématique 11	<i>Les représentants des travailleurs</i>
Thématique 12	<i>Perspectives futures, projections personnelles et professionnelles</i>
Thématique 13	<i>Rapport à la direction</i>
Thématique 14	<i>Problématiques socioéconomiques et Accompagnement socioprofessionnel</i>
Thématique 15	<i>L'organisation du travail</i>

Ces thématiques ont permis de confirmer schématiquement deux types de profils parmi les jeunes sur l'ACI1. Un premier correspondant à des jeunes ayant bien ou assez bien compris les logiques portées par l'expérimentation (double contractualisation, logiques d'insertion et d'entrepreneuriat, rapport et rigueur au travail, temporalité du projet moyenne à longue nécessitant une projection dans le temps), et des jeunes plus en difficulté sur ces facteurs expérimentaux ayant d'avantage de difficulté sur ces facteurs expérimentaux (rapports à l'encadrement et aux encadrants), organisation du travail, rapport à la formation, capacité de projection).

Ces indicateurs ont été d'autant plus intéressants que les jeunes du premier profil ont été renouvelés car à même de s'inscrire dans les logiques impulsées par les porteurs de projet (exigence et régularité au travail, capacité de projection, investissement sur les marchés et lors des temps CAPE). Pour les autres, les exigences multiples de la direction et des encadrants étaient inversement proportionnelles à leur appropriation de l'expérimentation et donc de leurs capacités, tant dans la compréhension que dans l'action.

En affinant, quatre profils mixtes sont apparus :

Jeunes en difficultés et n'acceptant pas les conditions de l'expérimentation	Jeunes en difficultés et acceptant les conditions de l'expérimentation	Jeunes ayant intégré les logiques de l'expérimentation et ne souhaitant pas renouveler	Jeunes ayant intégré les logiques de l'expérimentation et souhaitant être renouvelés
--	--	---	---

Ce travail a été renouvelé à l'issue de la première année de fonctionnement sur l'ACI1 et donc des six premiers mois de fonctionnement sur l'ACI2. Les observations réalisées sont exactement les mêmes sur le deuxième site, validant ainsi l'approche par ces thématiques.

- **Le recouplement des données récoltées auprès des jeunes**

Le recouplement des données lors de l'évaluation a permis d'observer deux temps dans l'expérimentation :

- Une première étape au cours de laquelle les deux sites présentaient une même dynamique : L'appropriation difficile d'une moitié des jeunes sur chacun des sites, pouvant engendrer frustrations, incompréhensions voir conflits notamment entre les jeunes et les encadrants.

Cette période a permis d'identifier les deux types de profils et ainsi d'alerter dans un premier temps les orientations en matière de recrutement.

Une vigilance, après six mois de fonctionnement au niveau de l'ACI1, a été adoptée lors des recrutements pour l'ACI2. Des profils ayant d'avantage d'expérience professionnelle et de formations et/ou d'expériences en menuiserie ont été recrutés. Malgré cela, les mêmes problématiques ont été rencontrées. Deux types de profils se sont distingués, et comme sur l'ACI1, à l'issue des six premiers mois, seul les jeunes du premier profil ont été renouvelés.

- Une deuxième étape, à partir du début 2013, a montré que les deux sites présentaient deux dynamiques bien distinctes. Fin 2012 (après un an de fonctionnement pour l'ACI1), parmi les sept jeunes les plus moteurs qui ont été renouvelés seuls deux ont souhaité poursuivre. Sous l'impulsion des deux leaders, trois autres jeunes ont décidé de partir parce qu'insuffisamment payés au regard de ce qu'ils réalisaient. « *Là je gagne 700euros en bossant cinq jours, pourquoi continuer sans être sûr que l'entreprise va ouvrir ! J'ai d'autres opportunités et je pense que je gagnerais plus avec moins de contraintes.* »

Seuls deux jeunes ont souhaité poursuivre. Treize nouveaux jeunes ont été recrutés. Ainsi, en matière de développement et d'avancement de l'expérimentation, l'ACI1 est reparti avec un groupe de 15 jeunes avec un nouvel encadrant découvrant le projet.

3) Données qualitatives pour les encadrants

Les entretiens exploratoires menés avec les encadrants ont permis de dégager les thématiques qui leurs semblaient les plus pertinentes. Ces thématiques sont quasiment identiques à celles identifiées auprès des jeunes et cela sur les deux sites.

Thématique 1	<i>Rapport aux encadrants</i>
Thématique 2	<i>Compréhension de la contractualisation</i>
Thématique 3	<i>Rapport à la « formation », groupe VENTE/GESTION</i>
Thématique 4	<i>Rapport au travail</i>
Thématique 5	<i>Problématique de matériel</i>
Thématique 6	<i>Perspectives futures, projections personnelles et professionnelles</i>
Thématique 7	<i>Rapport à la direction, peu présente</i>
Thématique 8	<i>L'organisation du travail</i>
Thématique 9	<i>Problématique des compétences de l'encadrant</i>

Une des thématiques centrales est celle de la compétence. En effet, les encadrants ont reconnu qu'il était complexe de gérer un groupe tant sur l'encadrement *stricto sensu* que sur la transmission de gestes professionnels ou encore de logiques en lien avec le contrat CAPE.

De plus, ces différents savoir-faire nécessitent en plus un savoir-être indispensable pour pouvoir travailler sur un volet éducatif de proximité. Il s'est avéré que ce volet primordial que le porteur de projet pensait être du ressort des ML devait être également porté par l'encadrant pour gérer un groupe de quinze jeunes.

Cette triple posture, encadrer/former/accompagner, a fait défaut. Les encadrants eux même ont reconnu qu'en l'absence de professionnels supplémentaires, il était compliqué de pouvoir proposer cette palette de compétences.

Le dernier encadrant arrivé sur l'ACI2, E5/c2 (après 9mois de fonctionnement), menuisier de formation initial est un ancien chef d'entreprise. En parallèle d'une appropriation intéressante de l'expérimentation chez les huit jeunes renouvelés début 2012, l'E5/c2 a présenté un potentiel intéressant en matière de savoir-être. Outre ces qualités de professionnels (menuisier et chef d'entreprise) ces qualités relationnelles ont engendrées chez les jeunes une prise de recul par rapport aux difficultés et enjeux en lien avec l'expérimentation.

A défaut, par sa posture, il a remis en question des règles et des modes de fonctionnement qui du point de vue du porteur de projet pourrait impacter sur la sécurité général dans l'atelier de production (tolérance sur les conduites additives, les horaires et le maniement du matériel).

4) Données qualitatives pour les partenaires ☒

En parallèle des indicateurs relatifs aux jeunes et à l'issue de la première année de fonctionnement des ACI, des indicateurs d'évaluations ont été proposé aux partenaires. La première année d'attente dans le travail d'évaluation auprès des partenaires a été volontairement instaurée afin de laisser le temps pour que ces partenariats se structurent.

Ainsi à travers des entretiens semi-directifs, deux types d'indicateurs ont pu être mis à l'épreuve :

- Des indicateurs de difficultés pour les partenaires³

Trois indicateurs prédominant dans l'analyse des résultats :

- La « **dimension insertion** » a été selon eux sous-estimée.

- Les logiques entrepreneuriales du contrat CAPE, à travers la « **double contractualisation** », ont été selon eux abordées de manière beaucoup trop précoce.

Cela a participé au brouillage des finalités et logiques mobilisées. Le travail d'appropriation de l'activité même, nécessitait d'avantage de temps dans une logique d'appropriation des activités de coupe, de travail du bois et de réalisation d'objet.

Il a été rapidement demandé aux jeunes de se positionner sur des logiques entrepreneuriales et donc sur une productivité et une rentabilité minimum en vue d'une création d'entreprise.

- Les jeunes et les partenaires ont mis en avant le manque de « **temps formalisé de formation** » aussi bien sur la partie menuiserie que sur la partie CAPE.

- Des indicateurs de réalisation pour les partenaires⁴

L'élément central dans l'analyse réalisée par les partenaires porte précisément sur « **la réalisation d'actions expérimentales** ». Les caractéristiques de l'expérimentation étant principalement le support utilisé (le bois de goyavier) et l'association des logiques d'insertion et d'entrepreneuriat.

³ Cf. rapport intermédiaire d'évaluation ES01. 2012

⁴ Cf. rapport intermédiaire d'évaluation ES01.

II. Enseignement de politique publique

1. Résultats de l'évaluation

a) Les publics touchés par l'expérimentation

1) Caractéristiques des bénéficiaires de l'expérimentation

- **Description du public ciblé initialement**

Le public a été initialement ciblé à travers les critères :

- **d'éloignement de l'emploi.** Ce sont des jeunes pour lesquels cette expérience professionnelle aura été la première car rencontrant des difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi. Pour ceux ayant eu au moins une expérience professionnelle, l'expérimentation a eu comme objectif de renforcer leur employabilité.

- **d'un parcours en Mission Locale et/ou en CCAS.** Les critères cités ci-dessus correspondent souvent au public des 16-25ans accompagné par les missions locales. Ainsi cette institution a eu une place centrale dans l'identification et l'orientation des jeunes aux entretiens d'embauches. A travers ce public c'est également une catégorie d'âge qui est ciblée.

En parallèle et sur les deux communes accueillant l'expérimentation, le rapport des jeunes aux mairies et donc aux CCAS est important. Cela s'explique par le vecteur emploi que la mairie peut ponctuellement apporter à travers les contrats aidés devenant attractif dans les démarches de recherche d'activités rémunératrice. Ainsi les services de la mairie (notamment le CCAS) ont également eu une place centrale dans l'identification du public ciblé par l'expérimentation.

Dans nombre de cas, les jeunes s'étaient rapprochés de ces deux institutions pour optimiser leurs chances d'aboutir à l'obtention d'un emploi.

- **géographique.** Il semblait capital de favoriser l'employabilité des jeunes des communes concernées par l'expérimentation. Eloignées des bassins d'activités économiques, la revitalisation de ces zones passait par l'embauche de jeunes de ces territoires.

De plus, les problématiques de transport en commun à La Réunion, notamment pour desservir ces zones géographiques, auraient été un paramètre complexe à gérer. En parallèle, nombre des jeunes ayant ce profil ne possèdent pas de moyens de locomotion propre (voiture, moto).

- **Description des publics ciblés sur les recrutements qui ont suivis**

Suite aux premiers recrutements sur les deux communes (fin 2011 pour l'ACI1 et mi 2012 pour l'ACI2), le porteur de projet s'est rapproché du PLIE Sud et Est en plus des ML et des services municipaux, cela afin de diversifier les profils des candidats. Cette ouverture devait permettre de cibler des profils plus "solides" afin de renforcer le processus de structuration de l'activité entrepreneuriale. Ainsi les publics ciblés devaient être :

- **plus expérimentés professionnellement.** Les jeunes ayant eu un rapport au travail complexe, une appropriation difficile des logiques expérimentales, des profils plus âgés et donc plus expérimentés semblaient indispensables pour raccrocher le projet en cours.

- **d'avantage qualifié (formations en menuiserie, niveau 4 ou 5).** L'une des problématiques observées, sur les deux sites, était le temps nécessaire d'appropriation pour des jeunes inexpérimentés au regard des moyens d'encadrement et de formation. Des jeunes éloignés de l'emploi ne possédant pas ou peu de compétences en menuiserie nécessitent une attention et un accompagnement soutenu tant dans l'encadrement qu'en matière de formation.

Or, pour les jeunes les moins autonomes, la formation sur le tas a été identifiée comme insuffisante pour optimiser leurs chances d'être renouvelé. En effet, pour une partie d'entre eux la temporalité, les objectifs et les finalités de l'expérimentation ont été générateurs d'instabilités voire de difficultés. D'où la recherche de qualifications pour les embauches qui ont suivies.

- **être plus âgé (logique intergénérationnelle)**. Un autre facteur inhérent au deux précédents (ci-dessus) est celui de l'âge. L'hypothèse formulée par les porteurs de projet était que ces personnes puissent apporter une complémentarité à travers leurs savoir-faire comme leurs savoir-être. Dans l'idéal type, « *la stabilité et l'expérience des plus anciens viennent appuyer l'impatience et l'inexpérience des plus jeunes* ».

- **dépendant ainsi des critères des PLIE (Sud et Est)**. De fait, les critères précédents englobent les caractéristiques des publics accompagnés dans le cadre des Politiques Locales d'Initiatives pour l'Emploi (PLIE) des deux intercommunalités concernées (PLIE1 pour l'ACI1, PLIE2 pour l'ACI2).

Les personnes doivent être bénéficiaires du RSA, être demandeuses d'emploi de longue durée (12 mois d'inscription au Pôle Emploi dans les 18 derniers mois), avoir plus de 25ans, n'être pas ou peu qualifié ou encore résider sur l'intercommunalité du PLIE.

Ces nouveaux partenariats, opérationnels en juillet 2012 pour le PLIE2 et janvier 2013 pour le PLIE1, ont ouvert des perspectives en matière d'alternative d'accompagnement social par le PLIE (tenter une autre approche que les ML) ainsi qu'en matière de formation plus structurée et formalisée (financement par les PLIE).

Ce critère n'a pu être pris en compte dans le cadre de l'évaluation externe, intervenant en fin d'expérimentation.

2) Adhésion du public ciblé au dispositif

- Une expérimentation socioéconomique d'abord vue comme un dispositif d'emploi aidé classique

Le premier facteur expliquant une appropriation complexe de la part des jeunes concerne les supports juridique même de l'activité. Les ateliers chantier d'insertion peuvent être considérés d'avantage à La Réunion qu'en métropole, comme un dispositif d'emploi parallèle au marché de l'emploi classique.

En effet, les possibilités de rebondir sur le marché de l'emploi classique à travers des sorties dites positives - surtout celle liées à un emploi stable et pérenne – sont très limitées. Ainsi, les logiques mobilisées à travers ces dispositifs de l'IAE n'engagent pas ou peu ses bénéficiaires sur une dynamique autre que celle d'une stabilité financière, à court et moyen terme, et sur le plus long terme à l'obtention des allocations chômage en fin de contrat.

Ce fonctionnement, ancré dans les pratiques et les mentalités, ne favorise pas la projection des personnes engagées dans ce parcours.

Beaucoup des jeunes embauchés ont d'ailleurs pu appréhender cette logique contractuelle – en la pratiquant ou en ayant un proche concerné - souvent affiliée aux municipalités dans le cadre des « chantiers espaces vert ». Ces dispositifs n'offrent que peu de perspectives sur le long terme si ce n'est la possibilité d'être à nouveau éligible aux allocations chômage. Cela pose la question de la matrice de comportements individuels – ou de l'« *habitus* » décrit par Bourdieu pour cette génération et la précédente.

Cette pratique socioprofessionnelle sur deux voire trois générations a participé à transformer et consolider un rapport au travail fait d'une association d'allocation chômage, de "minimas sociaux" et d'une pluriactivité de subsistance. Ce phénomène que développe le sociologue Nicolas Roinsard est très prégnant dans le travail d'évaluation auprès des jeunes.

Or, cette logique des contrats aidés, dans la conscience collective, va à l'encontre de la logique originelle de ce dispositif qui est que ce temps d'accompagnement constitue un tremplin vers un emploi classique et pérenne.

- Complexité de l'adhésion à une double logique contractuelle et professionnelle

Cette première constatation permet de mieux comprendre, à travers le rapport à l'emploi des jeunes, leur perplexité concernant l'association de ce contrat avec un contrat en lien avec des logiques entrepreneuriales qu'ils ne connaissent pas.

Cette perplexité se traduit notamment par une incompréhension dans la structuration et l'organisation des ateliers qui leur est demandé au quotidien. En effet, trois jours sont réservés au contrat CUI-CAE et sont rémunérés. Les deux autres jours correspondant au CAPE ne le sont pas.

Parmi les jeunes recrutés deux profils peuvent être identifiés lors des recrutements : ceux en difficulté et ayant beaucoup de mal à comprendre les logiques imbriquées et ceux ayant d'avantage de capacités permettant de mieux saisir ces logiques et de mieux se projeter et donc de s'investir.

Deux types de parcours au sein des ACI se dessinent sur les six mois initiaux du contrat en fonction, de la compréhension globale du projet et plus généralement du rapport au travail. Ces parcours sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

● Adhésion immédiate au support travaillé

Pour une grande majorité des jeunes ayant intégrés le projet, l'adhésion est immédiate dès les premières informations collectives en amont des recrutements. S'il y a nécessité pour chacun d'entre eux d'accéder à une source de revenu, ils évoquent le support bois de goyavier comme stimulant et original pour passer le cap de la contractualisation. Une fierté est exprimée par une moitié d'entre eux concernant la possibilité de valoriser une ressource locale, qui est emblématique, à travers sa transformation en mobilier.

Ils évoquent d'ailleurs le support de l'ACI comme ayant été un des facteurs qui les ont attiré en parallèle de l'aspect financier. « *Cela change des espaces verts [autres ACI très courants], on apprend à faire quelque chose de bien avec un bois qu'on pensait pas utilisable. On peut faire une chaise, un porte manteau et même un lit si on veut* ».

● Adhésion à un projet local, donc de proximité

Un autre facteur important, pour des jeunes habitant sur des communes isolées, est celui de la proximité géographique d'un tel dispositif. « *Pour une fois que l'on fait un truc différent près de chez nous, et qu'on peut y accéder. Faut en profiter. Mettre un atelier au Tremblet [Dernier quartier de la Commune de Saint-Philippe, la plus Australe de France], c'est incroyable. Y'a rien de moins accessible et c'est pas très loin de chez nous* ». De plus, peu de jeunes possèdent un moyen de locomotion.

Sur l'ACI1, deux jeunes ont une voiture et un jeune a une moto. Ainsi ils covoiturent jusqu'à l'atelier (la commune étant très allongée). Sur l'ACI2, deux jeunes ont également ponctuellement leurs voitures faisant profiter leurs collègues qui viennent majoritairement en vélo (proximité plus importante avec l'atelier sur la commune2).

Le facteur géographique est d'une certaine façon expérimental dans la mesure où le porteur de projet sollicite et tente de mobiliser des publics considérés, par les institutions telles que les ML et les PLIE comme étant encore plus éloignés de l'emploi, des logiques de formation et des logiques professionnelles que des publics ayant les mêmes caractéristiques mais vivant sur des bassins économiques plus développés.

b) Les effets du dispositif expérimenté

1) Effets de l'expérimentation sur le public bénéficiaire

- La double contractualisation

Ce paramètre expérimental du projet est représentatif des effets produits sur le public cible. En effet, l'évaluation a pu rapidement identifier deux types de profils. Ces profils ont été intimement liés à la compréhension qu'avaient les bénéficiaires des contrats qu'ils avaient signés.

La compréhension de la contractualisation a constitué la clé de voute des différents paramètres de l'expérimentation. Lorsque celle-ci n'était pas bien comprise cela créait de l'instabilité par rapport aux autres paramètres du projet (formation, encadrement, assiduité, etc.).

Les dynamiques en matière d'appropriation peuvent être représentées par deux parcours types sur les six premiers mois. Les jeunes embauchés après le démarrage initial ont toujours correspondu à l'un de ces deux types.

	Logiques d'insertion, contrat CUI-CAE	Logiques entrepreneuriales, CAPE	Effets souhaités / produits
Principe du contrat et de leurs articulations	<i>Le CUI-CAE a pour objet de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi.</i>	<i>Le CAPE est un contrat écrit par lequel une société ou une association s'engage à fournir aide et assistance pendant la phase préparatoire et éventuellement le début de l'activité, à un porteur de projet, non salarié à temps complet, désireux de créer ou reprendre une entreprise. Pendant la durée du contrat, le porteur de projet définira son projet, étudiera sa faisabilité et réalisera des actions en vue de la création de celle-ci.</i>	L'imbrication au quotidien souhaitée par le porteur de projet vise le basculement progressif des logiques d'insertion aux logiques entrepreneuriales.
Jeunes en difficultés PARCOURS 1	- Le CUI-CAE constitue un contrat stabilisant un temps la rentrée d'argent, permettant de "souffler" et de pallier aux difficultés économiques et sociales pour les jeunes et/ou un complément de salaire en parallèle d'activités informelles rémunératrices.	- Ce contrat constitue un flou important dans la mesure où ils se considèrent en apprentissage et qu'au regard du dispositif mobilisé les notions de pressions, de rentabilité, de commercialisation l'exigence qu'ils ressentent est mal vécue.	- Incompréhension et frustration engendrant conflits avec les encadrants et/ou avec les autres jeunes. - Absences plus importantes les deux jours de CAPE
Evolution de l'appropriation des différentes logiques A l'issue des 3 premiers mois	- Idem (ci-dessus) + - Considération de la ressource utilisée comme un facteur d'originalité et de réussite par ce groupe de jeunes. Motivation pour persévérer au vu des finalités du projet	- Pour ce type de jeunes le flou se situe d'avantage autour de l'opérationnalité concrète lors de temps réservés aux deux contrats. L'absence ou le peu de formations spécifiques les interroge. - Ils seront néanmoins d'avantage présent lors des jours CAPE dans la mesure où ils se projettent au de-là du "simple" renouvellement et	- frustration concernant l'absence de différence entre temps CUI-CAE et CAPE, engendrant conflits avec les encadrants et/ou avec les autres jeunes.
Jeunes plus engagés PARCOURS 2			

	(création d'une entreprise) malgré les règles strictes.	s'investissent plus pour progresser d'avantage.	- D'avantage de questionnements concernant le futur
Jeunes en difficultés PARCOURS 1 Evolution de l'appropriation des différentes logiques A l'issue des 6 premiers mois Jeunes plus engagés PARCOURS 2	- Evolution dans la pratique de la menuiserie - Peu d'évolution dans la compréhension et donc la projection vers l'entreprise future et donc les logiques CAPE	- En parallèle de l'incompréhension des trois premiers mois, ils expliquent ne pas visualiser d'éléments concrets permettant de développer des compétences entrepreneuriales.	Pas/peu d'évolution dans les représentations et pratiques NON RENOUELÉ
	- Les règles inhérentes à l'ACI deviennent des contraintes. - Recherche d'autonomie et d'initiatives	- Volonté de pouvoir acheter du matériel supplémentaire afin d'augmenter le rendement et donc la production pour vendre d'avantage.	Appropriation progressive de logiques entrepreneuriales RENOUELÉ

● **L'encadrement, deux méthodes successivement expérimentée de manière identique sur chacun des ACI**

Les tableaux ci-dessous présentent pour les deux ACI les encadrants présents sur chacun des sites. Ils montrent que deux périodes se succèdent. La première, deux encadrants sont mobilisés sur chacun des sites avec trois jours pour la découverte et l'appropriation de l'activité menuiserie avec le CUI-CAE et deux jours concernant le CAPE.

Le tableau indique les particularités de chaque encadrant permettant rapidement d'identifier les profils et difficultés rencontrées.

ACI 1	0-6mois	6mois - 12mois	12mois - 18mois	18mois -24mois
Encadrant CUI-CAE, 3jours / semaine	1personne / Enc.2 - Compétences d'encadrement sur des « ACI espaces verts » - Absence de compétences en menuiserie (se considère en difficulté sur cet aspect.		1personne / Enc.4 -A postulé pour intégrer le projet en tant que bénéficiaire (finalement projeté encadrant) - Profil manuel mais absence de compétences en menuiserie - Encadre 5jours de travail, organisés de manière identique	1personne / Enc.6 (ADQ nouveau porteur de l'ACI, ancien employeur de l'enc.2) (Pas d'information sur cette période d'expérimentation)
Encadrant CAPE 2jours / semaine	1personne / Enc.1, coordinateur de l'action auprès de la direction - Entrepreneur – responsable d'une entreprise en travaux paysagés - Dirige l'ensemble des orientations sur l'ACI			
Repositionnement de l'encadrant1 initialement en CAPE, HORS ACI			Enc.1, HORS ACI - Repositionné sur l'aspect commercial, prospection, négociation, contractualisation de marchés - Plus sur un poste à responsabilité - Transmet les commandes à l'encadrant en poste	

ACI 2 (démarrage 07/2012)	0-6mois	6mois – 12mois	12mois - 18mois
Encadrant CUI-CAE 3jours / semaine	1personne / Enc.3 - Compétences d'encadrement sur des « ACI espaces verts » - Absence de compétences en menuiserie (se considère en difficulté sur cet aspect).	1personne / Enc.5 - Menuisier de formation - Artisan menuisier (anciennement responsable de son entreprise) - Savoir-faire et savoir-être, favorisant l'approche pédagogique et sociale (encadrant + formateur) - Formateur sur la dimension bois et sur la dimension entrepreneuriale (sur le tas)	
Encadrant CAPE 2jours / semaine	1personne / Enc.1, coordinateur de l'action auprès de la direction - Entrepreneur – responsable d'une entreprise en travaux paysagés - Dirige l'ensemble des orientations sur l'ACI		
Repositionnement de l'encadrant1 initialement en CAPE, HORS ACI		Enc.1, HORS ACI - Repositionné sur l'aspect commercial, prospection, négociation, contractualisation de marchés - Plus sur un poste à responsabilité - Transmet les commandes à l'encadrant en poste	

Impacts de l'encadrement :

Ce sont moins les individus que les fonctions occupées qui posent problème aux jeunes. La présence de deux types d'encadrant avec des exigences différentes ou encore des interprétations du règlement différentes.

Au regard de ces distinctions et des contrats qu'ils personnifient, comment expliquer qu'ils ont un programme quotidien identique, ne prenant pas en compte les différents contrats ? Rapidement et sur les deux ACI les tensions voire les conflits éclatent.

Les encadrants, en l'absence de formateurs, doivent tenir à la fois un rôle d'encadrant mais aussi de formateur quand bien même ils n'ont pas ces compétences. Les groupes se scindent sur la base des parcours présentés ci-dessus.

- La formation sur le tas, entre liberté et injonction à l'autonomie

Suite à l'absence de formateurs en menuiserie, les encadrants tous confondus, ayant un profil professionnel "manuel", ont dû avec les jeunes découvrir les outils et machines, le bois et ses spécificités. L'appropriation de l'expérimentation a dû se faire également par les encadrants ne maîtrisant pas l'ensemble des techniques en menuiserie. Ils ont ainsi partagé leurs connaissances et tenter d'avancer en expérimentant ces quelques savoirs pour les adapter, les partager et se les appropriés.

Ce paramètre a produit deux effets importants sur les jeunes. Ces deux effets ont participé soit, à renforcer le positionnement dans le projet des jeunes les plus débrouillards ou à mettre en difficulté ceux étant le plus éloigné de compétences manuelles initiales.

- Une alternative à une formation classique :

Les jeunes ont connu des parcours scolaires ponctués d'échecs notamment avec des cursus en apprentissage inachevés. Pour les meilleurs, un CAP ou un BEP a pu être acquis et pour quelques uns dans la menuiserie.

Pour ces jeunes et pour "les plus débrouillard manuellement" mais n'ayant pas de qualification, cette formule favorise la prise d'autonomie et donc une approche non scolaire. Certains ont pu

l'évoquer en disant : « *on est plus à l'école, je préfère que d'être assis à écouter et à rien faire. Là je peux tester ce que je veux avancer à la vitesse que je veux personne me dis fait ci fait ça* ».

Cette notion d'autonomie est particulièrement intéressante dans un projet "par et pour" les jeunes. En effet, cela permet à chacun d'avancer à son rythme mais aussi de trouver ses marques au regard des exigences de la couveuse concernant les logiques sensées les conduire à administrer une entreprise (appropriation de l'activité, acquisitions de savoir-faire tant techniques qu'entrepreneuriales).

Le problème est posé pour les jeunes les plus éloignés de ces capacités d'appropriation et d'adaptation constituant donc un facteur déstabilisant voire excluant pour un éventuel renouvellement et donc pour une inscription dans le projet sur le moyen ou long terme.

- Un facteur excluant de l'expérimentation :

Ce facteur a participé à constituer au fil de l'expérimentation deux groupes : ceux cités précédemment étant plus ou moins débrouillards et donc autonomes ainsi que les jeunes les plus en difficultés. Ces derniers ont connu moins d'expériences de formation, moins d'expériences professionnelles et ont pratiqué moins d'activités informelles.

La conséquence immédiate et stigmatisante pour certains est l'écart qui se creuse dans les réalisations en bois de goyavier. Certains monteront leurs première chaise au bout de trois mois quand d'autre en seront encore à "plucher" le bois ou à réaliser de petits objets de décoration.

Une majorité de jeunes, qu'ils soient en difficultés ou non, évoque le manque de formation en menuiserie. Mais ceux étant le plus en retard insistent sur cet aspect pour expliquer l'écart dans le degré de complexité des objets créés entre jeunes. « *Si l'on avance pas assez vite, est-ce qu'ils vont nous garder [en parlant des responsables de la couveuse], moi je crois pas. Ils vont garder les meilleurs ceux qui savent faire un banc. Si on me dit pas comment faire je peux pas deviner. Alors je regarde et j'essaie de faire pareil mais c'est difficile* ».

- La ressource utilisée, ses caractéristiques, ses conséquences

- Une ressource valorisant leurs travaux :

La ressource a été un facteur positif d'engagement de la part des jeunes. Faisant partie du patrimoine, la transformation du bois de goyavier a participé à renforcer symboliquement l'engagement initial des jeunes.

Si cet arbuste est bien connu pour ses caractéristiques de peste végétale et pour la culture de ses fruits et des dérivés qui en découlent, les méthodes et techniques permettant de le transformer ne le sont pas.

- Une ressource méconnue, ayant des caractéristiques exigeantes :

Le bois de goyavier s'est avéré très dur. Il nécessite d'avoir à disposition un matériel professionnel et robuste. Or, initialement, cet aspect du bois n'était pas connu et personne ne l'avait envisagé. Ainsi, et en parallèle de moyens financiers limités, le porteur de projet via l'encadrant¹ a acheté un matériel portatif léger de moyenne gamme. Rapidement le matériel s'est usé et a du être réparé. Cela a engendré sur les deux sites de la frustration. Le nombre de machines étant déjà limité sur chaque site, lorsque qu'une "scie circulaire" ou une "dégaucheuse" ne fonctionnent plus, c'est toute une activité au sein de l'atelier qui est ralentie dans la chaîne des opérations de transformation.

Le point critique concernant le matériel a été vécu début d'année 2013 sur l'ACI1 où toutes les machines ont été à l'arrêt. Le groupe de 15 jeunes s'est retrouvé au chômage technique. Le porteur de projet a ainsi réorienté l'ensemble de l'activité de l'ACI sur du bucheronnage. L'idée a été de fournir en bois le deuxième ACI leur permettant ainsi de répondre aux commandes qui se sont multipliées (1^{er} trimestre 2013, 30 000€ de chiffre d'affaire sur l'ACI2).

Les jeunes se retrouvent frustrés de ne pas pouvoir travailler le bois. De plus, le fait de livrer du bois à l'autre ACI et donc permettre à l'autre groupe de jeunes de progresser et d'avancer participe également à cette frustration.

- Une localisation de la ressource problématique :

La localisation du bois de goyavier a été l'une des problématiques à traiter en cours d'expérimentation, problématique qui n'a pas trouvé de réponse à l'issue de l'évaluation. Avec le "bouche à oreille" et les connaissances des acteurs de l'expérimentation, des parcelles publiques et privées ont pu être exploitées, après négociation.

Des travaux associant des acteurs politiques, économiques et scientifiques sur l'Est (Saint-Benoît) ont tenté de développer des outils permettant d'évaluer précisément les quantités sur des surfaces forestières. Jusqu'à aujourd'hui aucun outil à notre connaissance n'a pu être développé.

Outre la localisation, la difficulté est de pouvoir bénéficier de l'autorisation des propriétaires.

- Une exploitation de la ressource également problématique :

Le porteur de projet et les encadrants ont dû négocier avec des propriétaires fonciers privés ou avec les collectivités accueillant les ACI pour exploiter leurs parcelles possédant du goyavier à proximité des ateliers simplifiant ainsi l'acheminement de la ressource jusqu'à l'atelier mais entraînant de paire une raréfaction du bois.

95% du foncier du Parc National de La Réunion présentant du bois goyavier appartient au Conseil Général et est administré par le Parc National et l'ONF. Pour ces institutions, l'exploitation de cette ressource constitue une aubaine en matière de lutte et de régulation de cette peste végétale. Or, le Conseil Général propriétaire et décideur, portant également un atelier bois de goyavier n'a pas souhaité rendre accessible sa ressource.

Ainsi, la recherche de terrain privé ou communaux pouvant présenter une telle ressource nécessite du temps pour prospecter, négocier et contractualiser. Le porteur de projet n'ayant pas anticipé sur une telle problématique n'a pu jusqu'à aujourd'hui que négocier au jour le jour en fonction des besoins. Le porteur de projet n'a aujourd'hui aucune visibilité sur moyen ou long terme concernant ses besoins en matière première.

Ces problématiques de localisation et d'exploitation de la ressource sont une inquiétude pour les jeunes arrivant à se projeter dans l'avenir de l'entreprise. Cette projection au regard de la ressource se fait sur le court et moyen terme. *« Mais si déjà aujourd'hui ont à du mal à identifier là où il y a du bois, comment on fait demain ? Surtout si on est dix ou plus dans l'entreprise et que ça marche ».*

En fin d'expérimentation sur l'ACI2, la principale préoccupation est de pouvoir développer les bénéfices afin d'acheter un camion pour transporter la matière première de territoires plus éloignés (plus économique qu'une location régulière de camion). Cette préoccupation dénote l'évolution des logiques et motivations dans lesquelles se trouvent les sept jeunes encore en poste sur l'ACI2 où la bascule entre dynamiques d'insertion et dynamiques entrepreneuriales commence à se faire.

Effets Paramètres expérimentaux	Effets attendus	Effets induits/inattendus
Contractualisation CUI-CAE / CAPE	Imbrication logique entre les contrats permettant la bascule d'une logique d'insertion à des logiques entrepreneuriales	Blocage initial fort des jeunes vis-à-vis de ces deux logiques à la fois en termes de compréhension ainsi que dans la pratique où aucune distinction entre CUI-CAE et CAPE n'est proposée. 5 jours travaillés, sans distinction pour les jeunes dans les faits, avec seulement 3 jours payés. Incohérence pour eux voir sentiment d'être lésé.
Ressource exploitée : Bois de goyavier	Identification forte à la ressource et donc aux perspectives futures de développement d'une entreprise puis d'une filière bois de goyavier. Valorisation d'une démarche durable (entre ressource économique et peste végétale)	Valorisation individuelle du travail réalisé à partir de cette ressource, sentiment de fierté de réaliser ce qui n'était pas envisageable. Valorisation de leur travail à l'extérieur de l'ACI, reconnaissance de l'originalité de ce qu'ils font notamment sur les marchés forains.
Encadrement	Double encadrement 3jours/enc. CUI-CAE, 2jours/enc. CAPE (première année de fonctionnement, deuxième année 5jours/enc. CUI-CAE avec adjonction de formations CAPE) Travail d'encadrement complémentaire, avec une continuité des deux logiques qui leurs sont proposées.	Deux fonctionnements différents entre les encadrants vis-à-vis des jeunes : règles plus strictes sur le CUI-CAE / exigences demandées en CAPE : logique d'autonomie et de prise d'initiatives / projection future demandée, etc. / postures professionnelles différentes et donc déstabilisantes pour les jeunes. Il s'est avéré en l'absence de formateur(s) et d'un accompagnement socioprofessionnel pouvant travailler sur les difficultés des jeunes que l'encadrant unique devait ainsi pouvoir proposer des compétences d'encadrant, de formateur et de travailleur social et ainsi proposer un accompagnement centré à la fois sur le travail des savoir-faire et des savoir-être.
Formation	Intervention de deux professionnels menuisiers, attendus pour transmettre les savoir-faire et spécificités/exigences du travail du bois de goyavier - Le seul artisan bois de goyavier à la Réunion est parti avant le démarrage au Conseil Général de la Réunion (concurrence) - Un formateur est intervenu quatre demi-journées avant d'abandonner en février/mars (Distance culturelle, générationnelle avec les jeunes)	En l'absence de formation bois, les jeunes ont du s'appuyer sur les encadrants (profil manuel) pour pouvoir acquérir des bases que les jeunes les plus en difficultés estiment insuffisantes. Ainsi, un apprentissage sur le tas demande aux jeunes des capacités d'autonomie, d'observation et de persévérance constituant une injonction à l'autonomie mettant en difficulté sur l'ensemble des jeunes une bonne moitié. Deux groupes sur chacun des ACI se forme, les plus débrouillard et les plus en difficulté à la fois sur la compréhension de l'expérimentation et sur la partie manuelle de l'activité
Accompagnement socioprofessionnel	Accompagnement ML à distance sur l'ACI1 (17km), accompagnement de proximité sur l'ACI2 (dans les locaux une demi-journée/semaine) Soutenir les jeunes sur les dimensions sociales, économiques et professionnelles en cas de difficultés quelconques	Peu de demandes de la part des jeunes si ce n'est pour des aides financières ponctuelles Espace de confiance pour les jeunes les plus en difficulté, mais peu d'effet levier auprès du porteur de projet pour ajuster le dispositif au regard des difficultés exprimées

2) Effets attendus et effets induits/inattendus

● **Gouvernance et gestion de projet par la structure porteuse**

- **Une gouvernance à distance :**

Si le cœur de métier de la couveuse est celui de l'accompagnement aux porteurs de projet, celui du portage d'ACI ne l'était pas, constituant un challenge important.

La première difficulté a été la distance géographique entre le siège de la couveuse et les deux ateliers (1h de route pour l'ACI1 et 2h de route pour l'ACI2). Les observations ont montré une difficulté dans la gouvernance des deux ACI. Elles se sont traduites par des difficultés communicationnelles principalement entre les encadrants et la direction. Ces difficultés communicationnelles ont engendré des périodes de flottement notamment pour déterminer au regard des aléas - conflits, transgressions du règlement, absences, problématiques éducatives, etc. - qui devait appliquer le règlement et quels pouvaient en être les aménagements.

L'absence d'un pilotage de proximité du projet a participé à brouiller la compréhension qu'en ont eu les jeunes. *« C'est les encadrants qui décident ? Ou c'est Mme la directrice ? On sait pas trop en fait, parce que chacun dit un truc différent, les règles changent et reviennent et puis en dehors des encadrants on voit personne ».*

- **Une gestion lourde pour le porteur de projet**

La directrice lors des dernières rencontres, concernant l'évaluation externe, a exprimé toute la difficulté que représentait le portage de deux ACI. *« On ne s'imaginait pas au départ, mais ça a été très compliqué. Entre les problématiques de compréhension des jeunes, leurs investissements difficile sur le CAPE, les absences, les conflits avec les encadrants, les encadrants eux même... Financièrement c'est très lourd, on n'a pas pu investir dans des machines plus performantes, on a même mis de nos fonds propres. Et puis ça demande énormément de temps. Et au regard de nos missions en parallèle il a été difficile en dehors des encadrants de s'appuyer sur une personne à plein temps pour la coordination ».*

La gestion des deux ateliers aurait nécessité la présence d'une personne à mi-temps à proximité des ateliers faisant à la fois le pont entre la direction et les salariés mais aussi avec les partenaires ou encore avec les clients potentiels.

Cet aspect n'a pas été anticipé engendrant au niveau de l'encadrement de l'incertitude concernant leur place et leurs difficultés au quotidien, mais aussi concernant les orientations à donner au projet, ou encore au choix des productions. L'évaluateur pouvait être sollicité pour apporter des réponses à ces questions quand bien même cela n'était pas son rôle.

● **Les dynamiques partenariales et les retours d'expériences des partenaires**

L'évaluation externe s'est attachée à pouvoir rencontrer individuellement chaque partenaire début 2013 ainsi qu'à revoir les partenaires centraux en juillet 2013 (Missions Locales, PLIE, Commune/CCAS, CRES) pour évaluer trois éléments :

- Le « degré de partenariat » et son effectivité. Est-il effectif et comment se décline-t-il concrètement ?
- Les « facteurs de difficultés » qu'ils identifient pour la bonne avancée du projet. Quels facteurs expliqueraient les difficultés rencontrées lors de l'expérimentation ?
- Les « actions expérimentales » qu'ils estiment être réalisées.

● **Des partenariats peu animés**

Les premières réactions de la part des partenaires face à l'évaluateur lors des différents temps de rencontre étaient de demander des nouvelles de l'avancement de l'expérimentation. Ils ne bénéficiaient que de peu de retours sur l'évolution du projet.

Peu d'informations ont été communiquées sur le déroulement du projet mais aussi sur la nécessité ou non de développer du partenariat. Faute de temps de la part du porteur de projet, l'ensemble des partenaires potentiels qui ont été associés en début d'expérimentation n'ont pas été réactivés ou entretenus.

Seul des partenariats "centraux" ont été entretenus. Ainsi missions locales, PLIE et communes ont été régulièrement associés à la démarche.

Leurs analyses concernant les partenariats avec la couveuse semblent assez similaires. Il y a eu des échanges, il y a eu un minimum d'informations, de rencontres et réunions. Mais, peu de ces échanges ont porté sur le fond à savoir l'ingénierie partenariale à mettre en place pour répondre aux enjeux et difficultés liées aux caractéristiques innovantes du projet. Les partenaires rencontrés n'estiment pas avoir développé de partenariat innovant à l'image du projet.

Pour exemple, la Couveuse attendait beaucoup des Missions Locales sur le plan de l'accompagnement socioprofessionnel. Elles ont ainsi été sollicitées de manière très importante et cela dès les premiers mois suite aux premiers conflits et difficultés au sein des ACI. Pour le porteur de projet ces difficultés relevaient des ML. Or, pour les ML cela relevait d'un manque de formation et d'encadrement et qu'au regard de leurs missions et des moyens qui leurs étaient alloués plus aurait été compliqué.

En parallèle, les ML estimaient ne pas avoir suffisamment explicité avec le porteur de projet le caractère expérimental de leurs accompagnements que ce dernier avait souhaité. Ainsi, chacune à sa façon s'est investie sur un suivi "classique" de chaque jeune pour un résultat semblable (pour l'ACI1, une rencontre aux bureaux de la ML1 si un besoin était exprimé ou identifié et une rencontre hebdomadaire sur l'ACI2 pendant 6mois).

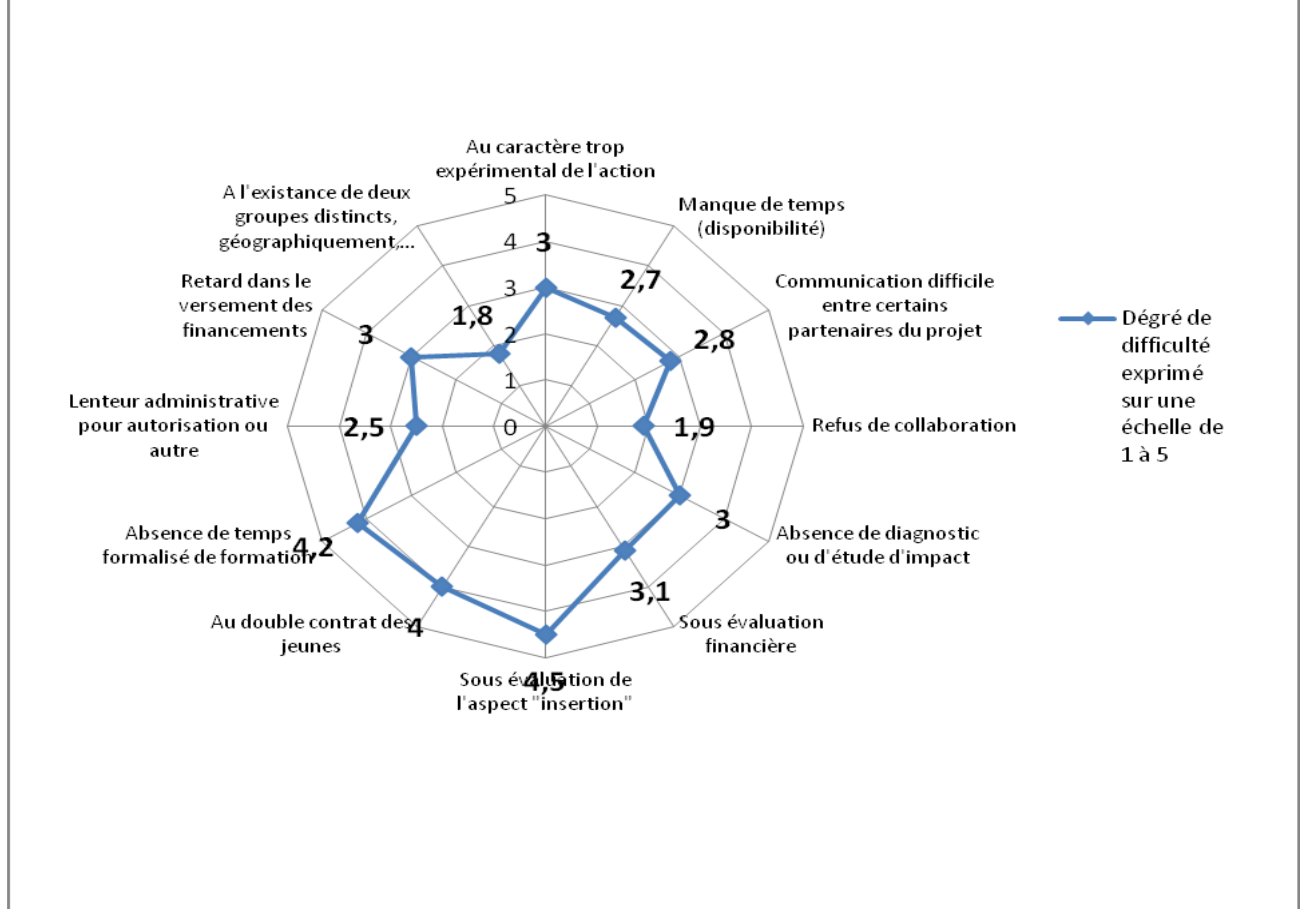
Ainsi, l'évaluation a joué un rôle de vecteur d'information auprès des partenaires.

Dans ce travail auprès des partenaires en février/mars 2013, plusieurs tableaux évaluatifs leurs ont été proposés (deux n'ont pas pu répondre faute de partenariat effectif, d'où la présence de 11 partenaires dans les résultats). Les dernières rencontres en juillet confortent les résultats du début d'année.

- **Les « indicateurs de difficultés » identifiés par les partenaires**

L'un des tableaux portait sur les indicateurs pouvant être l'origine de difficultés rencontrées dans le bon développement et le bon déroulement de l'expérimentation.

Indicateurs identifiés par les 11 partenaires comme sources de difficultés

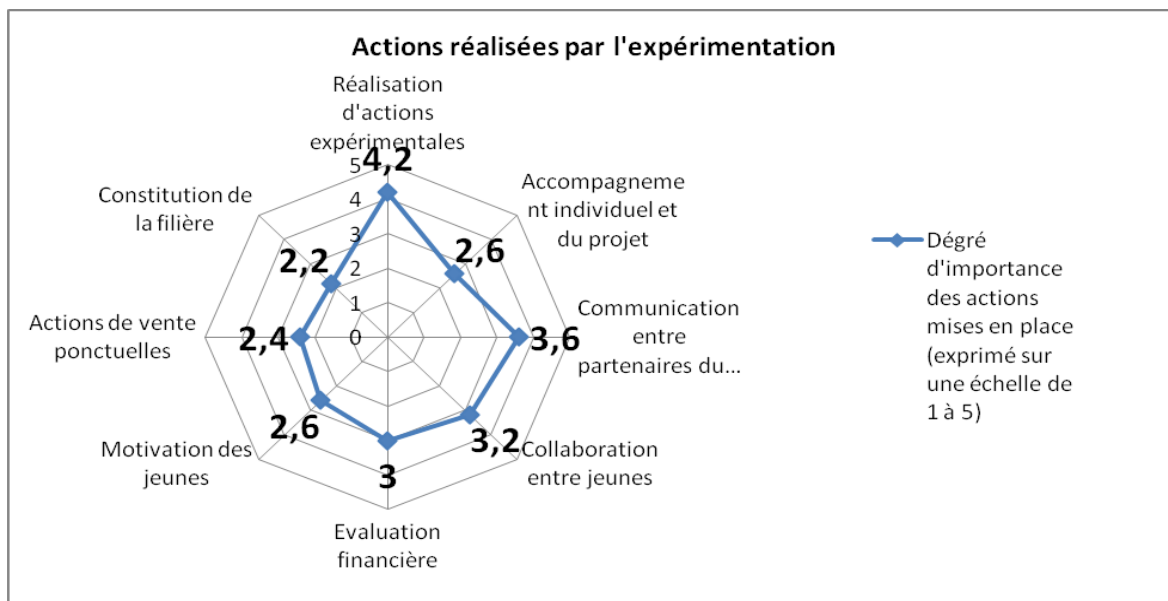


La double contractualisation et l'importance (sous-estimée) des problématiques sociales dans lesquelles se trouvent les jeunes n'ont pu être surmontées. En effet, l'aspect insertion sous-évalué, couplé avec le manque de formation tant sur la menuiserie que sur le CAPE expliqueraient en grande partie le bilan à l'issue de la première année sur Saint Philippe (2/15 renouvelés) et des six premiers mois sur la Plaine des Palmistes (7/15 renouvelés).

Un point intéressant concerne la dimension expérimentale. Cette caractéristique n'est pas considérée sur le diagramme comme une source de difficulté majeur (3/5). Ce sont davantage les moyens mis en place qui limiterait l'atteinte des objectifs fixés par l'expérimentation.

- **Les « actions expérimentales » identifiées par les partenaires comme ayant été mises en place**

Le deuxième tableau rempli par les partenaires concernait les actions mises en place par l'expérimentation et leurs degrés d'atteinte à l'issue de la première année.



L'expérimentation, d'après les partenaires, a clairement permis de développer des actions expérimentales, à savoir trois éléments centraux : la ressource utilisée, l'association contractuelle, les perspectives visées par l'expérimentation (création d'une entreprise voire d'une filière).

La dimension communication, deuxième en termes d'importance, n'est qu'à 3,6/5. Sur le diagramme précédent, on constate une certaine difficulté communicationnelle sans être le principal frein partenarial dans la bonne marche du projet.

Concernant les autres indicateurs, la faiblesse de leurs degrés de réalisation est en corrélation avec les résultats du diagramme précédent.

● Un accompagnement des jeunes en sortie de dispositif difficile

Le suivi des jeunes en sortie d'expérimentation autant sur l'ACI1 que l'ACI2 est qualifié de très fluctuant. Les Missions locales évoquent la période difficile pour ceux ayant quitté volontairement ou non le projet. Ainsi, très peu (4 sur les deux sites) souhaitent s'orienter vers la ML pour trouver des alternatives.

« Le plus difficile s'est de pouvoir leur mettre le grappin dessus lorsqu'ils quittent l'expérimentation. Sur les 13 qui sont partis fin 2012 de l'ACI1, je n'ai eu de contact qu'avec trois d'entre eux. Ils sont devenus réticents à revenir à la mission locale après cet échec. Pour certains, ils n'ont pas souhaité être renouvelé. Ils vont au Pôle Emploi toucher leur chômage. Après une telle expérience, difficile pour eux de s'imaginer qu'une aide à travers une autre orientation, une autre expérience leur soit bénéfique. »

Sur l'ACI1 à l'issue des douze premiers mois, sur les treize jeunes ayant quitté l'ACI1 (5 volontairement fin 2012), la ML connaît l'orientation de trois d'entre eux :

- 1 jeune suivi par le Pôle Emploi (formation)
- 1 jeune accompagné en Centre Médico-Psychologique
- 1 jeune parti développer son entreprise d'élevage

Sur l'ACI2 à l'issue des douze premiers mois, sur les huit jeunes n'ayant pas été renouvelé la ML connaît l'orientation ou la situation de six d'entre eux :

- 1 jeune enceinte
- 1 jeune ayant un projet de commerce
- 1 jeune souhaitant aller au RSMA
- 1 jeune ayant le BAFA souhaite passer le BAFD
- 1 jeune a déménagé sur une autre commune
- 7 jeunes sur 8 ayant + de 26ans ML sans nouvelles
- Un jeune en "reconstruction psychosociale"

Conclusion sur les effets du dispositif expérimenté et mise en perspective

L'évaluation externe a pu clairement identifier que si les jeunes se trouvaient au centre de l'expérimentation, ce sont tous les acteurs qui se sont retrouvés à expérimenter, à tester sans connaître les effets de leurs implications.

Les caractéristiques expérimentales ont été détaillées et ont montré pourquoi on pouvait les valoriser comme telles. Ces différentes innovations ont été expérimenté "en marchant", en testant, en essayant afin de déterminer leurs pertinences et la nécessité de les corriger ou de les garder. Mais au regard des impondérables vis-à-vis du projet initial force a été de constater une perte significative de jeunes. Sur les 30 jeunes initialement engagés sur les deux ACI début 2012, seul 8 sont encore présents en juillet/août 2013. Au total ce sont 50 jeunes qui ont été embauché au moins 6 mois depuis le démarrage. Actuellement sur l'ACI1 15 jeunes sont toujours en poste ainsi que 9 jeunes sur l'ACI2.

Ce type de dispositif de part l'incertitude qu'il peut engendrer et notamment pour le type de public à qui il est sensé profiter, présente un paradoxe ou du moins un challenge de taille posé initialement comme problématique de l'APDOM2 :

« Comment permettre à des jeunes éloignés de l'emploi, dans le contexte d'un DROM-COM, de raccrocher le wagon du marché de l'emploi dit "classique" et de manière durable par l'intermédiaire d'un dispositif expérimental d'IAE? »

En d'autres termes, est-ce possible d'associer à cette ambition un dispositif produisant des effets d'instabilités comme cela a été montré? Peut-on demander à ces jeunes et dans ce cadre d'être à minima autonome, persévérance ou encore capable de se projeter? Et cela, avec un dispositif expérimental engendrant de fait de l'incertitude à travers un processus répétitif d' « essai-échec ».

La dernière partie du rapport d'évaluation finale, est consacrée à cette problématique avec la « **validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage** ».

2. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage

a) Les acquis expérimentaux du dispositif évalué

Perspectives en termes d'indicateurs et de pratiques transférables

- **Une ressource locale, durable et culturellement ancrée dans la « conscience collective »**
 - **Le support ayant été utilisé peut être transférable à une autre ressource locale et inexploitée** : pour son effet de renforcement sur le public mobilisé vis-à-vis du support mais aussi pour valoriser d'autres ressources.
 - **Initialement → statut de peste végétale, Finalement → valeur marchande reconnue** : une évolution des mentalités s'est produite, en premier lieu chez les jeunes mais aussi chez le public des marchés forains, concernant l'étonnante possibilité de produire du mobilier à partir d'un "arbuste" ; D'où le "nouveau" caractère marchant des productions réalisées hors exploitation fruitière. La représentation a également évolué concernant la qualité des productions, de "simples" fascines de jardin à la réalisation de meubles.
 - **Qualité de la ressource bois** : initialement perçue comme « médiocre » elle est considérée comme « robuste/lourd/durable ».
- **Petite niche économique en devenir : production à forte plus-value nécessaire**

Cette niche économique constituée par le goyavier nécessite de prendre en compte dans le *process* de fabrication l'importance d'apporter une plus-value importante au regard de la dimension concurrentielle.

Le dispositif à travers son « soutien financier à l'innovation » permet d'entrevoir l'exploitation d'une telle niche sans lequel le simple test de l'activité aurait été très compliqué.
- **Coût élevé dû à une petite production + secteur concurrentiel important : positionnement**

La dimension concurrentielle est très importante sur deux volets. Le premier au sein même de cette niche est constitué par les autres acteurs du goyavier. Sur une niche si restreinte il est primordial de pouvoir fédérer ces derniers sans quoi, il sera difficile de faire émerger une niche rentable.

Le deuxième volet est celui de la concurrence sur des marchés qui importent (Chine, Madagascar, Asie...) des productions étrangères et très bon marché. Stratégiquement il sera important de tenir compte de ces secteurs pour se positionner là où ils ne sont pas encore.
- **Stratégie à définir (discrimination économique positive)**

Déjà abordé précédemment, le soutien économique de l'Etat sur des critères expérimentaux et d'innovation constitue une politique ambitieuse pour des secteurs émergents nécessitant une discrimination économique positive et permettant d'exploiter sur une phase test le potentiel de ressources locales.

Cette phase de test est éminemment importante dans la mesure où elle a provoqué chez les jeunes un renforcement de l'appropriation grâce au chiffre d'affaire, révélateur de la dimension économique et donc entrepreneuriale.
- **L'insertion par l'économie : un équilibre difficile à haut risque (malentendus, attentes décalées des jeunes...)**

Cette articulation entre IAE et dispositif entrepreneurial est risquée avec un tel public pour les raisons développées précédemment dans le rapport notamment en matière de pédagogie au quotidien.
- **Un mariage entre « insertion + activité = entrepreneuriat » - « 1 + 1 = 3 »**

La production qui émanera de cette double logique permettra, il faut l'espérer, de sortir d'une logique de consommation des dispositifs d'insertions et d'allocations chômage et ainsi confirmer la plus-value d'une telle expérimentation et donc l'intérêt de soutenir de tels projets.

- **Rythme d'expérimentation difficile à maintenir : attentes retours de résultats à court terme**

L'expérimentation a montré que la phase d'expérimentation devait être prolongée. Il y a nécessité de pouvoir s'appuyer sur une phase de test d'au moins deux ans. Ainsi l'expérimentation FEJ s'arrête mais le projet expérimental se poursuit pour au moins un an permettant d'optimiser les chances de création d'une entreprise.

- **Nécessité d'une valorisation/reconnaissance : juridique / économique / politique (citoyenneté)**

Pour les jeunes encore dans le projet, il a été confirmé la nécessité de les valoriser et de les reconnaître comme des expérimentateurs, des pionnés dans un contexte qui ne valorise pas toujours ceux pouvant prendre des risques. On la vu pour ceux ayant réussi à poursuivre cet aspect leur à permis d'être renforcé dans l'idée de poursuivre.

Cette valorisation l'a été de manière juridique dans le soutien apporté, de manière économique grâce au chiffre d'affaire réalisé mais aussi politique pour les alternatives qu'ils peuvent ouvrir en matière d'engagement autour d'une ressource locale et d'une activité durable.

b) Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle

Les aspects à renforcer

- **Renforcer le volet "par les jeunes" (approche participative : gestion/coordination/décision)**

Le projet "par et pour" et d'avantage été "pour" que "par" dans un premier temps. L'enjeu suite au basculement de la logique d'insertion à la logique entrepreneuriale doit permettre un ajustement pour évoluer vers le "par". C'est un mode de gouvernance du projet qui doit inclure l'évaluation et le pilotage.

FAVORISER AVEC LE TEMPS LE PARTICIPATIF

Poursuivre l'innovation dans le portage et la gestion du projet : développer une culture de l'anticipation et de la réactivité

Sur un marché économique si spécifique que La Réunion, les notions d'anticipation et de réactivité sont essentiels. Cette culture de la souplesse nécessitera de s'approprier ses facteurs pour pérenniser l'activité.

SAVOIR ACCUEILLIR L'IMPREVISIBLE

- **Renforcer l'aspect expérimentation dans la culture partenariale : la culture du projet doit intégrer d'avantage la culture de l'expérimentation et de l'évaluation**

L'expérimentation ne doit pas être considérée comme relevant uniquement du porteur de projet. Cette culture expérimentale doit être construite collectivement de manière à intégrer les partenaires dans cette logique et donc dans ces pratiques originales.

CULTURE DE L'EXPERIMENTATION PARTAGÉE

- **Poursuivre l'expérimentation d'une association sans rupture des logiques d'insertion et entrepreneuriales : complexe mais réelle plus-value (rigidification/institutionnalisation d'un process d'accompagnement)**

Il semble capital pour la stabilité des jeunes de leur permettre d'évoluer dans le projet de manière stable et non discontinue. Cette stabilité favorisera d'autant plus l'acquisition progressive d'une pratique de ce dispositif.

SOUPLESSE EXPERIMENTALE

Préconisations pour pérennisation

- **Plan de « gestion du goyavier »**

La volonté de développer une filière nécessite une structuration de l'activité et un plan de gestion. Une concurrence forte, un marché économique limité, une ressource gratuite mais difficile d'accès, un bois exigeant, des acteurs encore isolés... les facteurs sont nombreux pour rester prudent sur l'émergence d'une éventuelle filière.

Cette dernière ne sera opérationnelle que lorsque les différents acteurs gravitant déjà autour de cette ressource se fédéreront.

- **Penser la notion de filière au-delà du goyavier : transférabilité sur une autre ressource**

Le test autour du goyavier a montré les difficultés mais aussi les potentialités. Aucun élément ne laisse à penser que le transfert de cette méthodologie expérimentale ne puisse pas porter ses fruits sur d'autres ressources locales.

Néanmoins, le soutien à l'innovation par les pouvoirs publics reste un facteur clé dans l'amorçage de démarches si complexe.

- **Réussir le couplage insertion/formation/création**

Voilà l'un des enjeux centraux au regard du public ciblé. Ce couplage si difficile nécessite d'être affiné pour limiter les impacts négatifs engendrés et faciliter la progression du jeune dans son parcours vers l'emploi stable et pérenne.

Coût du dispositif et analyse coût-bénéfice

Nous n'avons pas prévu de mener une analyse de l'efficacité du projet.

Conclusion générale

Loin d'être abouti, le dispositif expérimental testé par la couveuse laisse entrevoir une méthodologie prometteuse. Exigeant par les effets qu'il produit, le dispositif est également soumis à l'exigence du marché économique dans lequel il devra tenter de s'inscrire.

Pour cela, la temporalité de l'expérimentation demande un ajustement sur-mesure, une souplesse permanente, au regard des effets attendus ou non des facteurs innovant.

Cette souplesse permise par le soutien à l'expérimentation des pouvoirs publics nécessite que l'ensemble des acteurs soient partie prenante dans une évolution des pratiques et des mentalités afin d'avancer de concert dans un tel projet à travers une culture partagée.

Sur les 50 jeunes ayant intégré le projet, une dizaine le sont depuis le démarrage. Ils amorcent actuellement un changement dans les logiques qui les animent. Initialement opportunistes pour la rémunération à la clé, ils ont pu identifier avec le temps les opportunités économiques sur le moyen et long termes.

Deviendront-ils des entrepreneurs ? Difficile à dire à l'heure actuelle. Néanmoins ils pourraient à moyen terme poursuivre l'aventure entourés d'une équipe qui compléterait les compétences déjà acquises par les jeunes en matière de gestion de projet, de développement économique, juridique ou encore organisationnelle et cela de manière partagée à défaut d'être porté "par" les jeunes.

La gestion du temps et des effets produits sont les facteurs clés de ce type d'expérimentation qui ne peuvent s'inscrire trop rapidement dans une réalité économique et cela de manière proportionnelle à l'éloignement des acteurs s'inscrivant dans ce type de parcours par rapport aux logiques du marché de l'emploi.

Ainsi, pour valider ces orientations soutenues par les politiques publics et donc leurs investissements sur des secteurs porteurs et durables pour des territoires aussi spécifiques que les DOM-TOM, il faudra pouvoir évaluer dans le temps les dispositifs actuels mais aussi observer les expérimentations de demain afin d'évaluer leurs pertinences et les facteurs permettant d'optimiser ces dispositifs.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie et annexes

Ouvrages

- ALTER Norbert (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Logiques Sociales, L'Harmattan. Paris.
- ALTER Norbert (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, Paris.
- BARDIN Laurence (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, Puf.
- FRIEDBERG E. (1997), *Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil.
- HONNETH, Axel, 2006 *La Société du mépris, La Découverte*,
- REYNAUD Jean-Daniel (1997), *Les Règles du jeu: L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- ROINSARD N. (2007), *La Réunion face au chômage de masse, sociologie d'une société intégrée*. Rennes : PUR.

Articles

- BROCHIER Christophe, « L'apprentissage « sur le tas » dans les chantiers brésiliens », *Genèses*, 2004/3 n°56, p. 97-116.
- FONTAN Jean-Marcet (2004), « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie, économie, société*, 2004/2 Vol 6, p115-128.
- LEVESQUE Benoît, mai 2005, *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques – n° ET0507.
- PAYET Jean-Paul, « L'enquête sociologique et les acteurs faibles », *Sociologies* [En ligne], Expériences de recherche, Champs de recherche et enjeux de terrain, mis en ligne le 18 octobre 2011 in <http://sociologies.revues.org/3629>.
- ROINSARD Nicolas (2001), *Approches socio-anthropologique de l'économie solidaire en société créole. L'exemple de l'île de La Réunion*. Communication.

A decorative graphic on the left side of the page consists of several colored squares and dashed boxes. The colors include purple, green, orange, and blue. The dashed boxes are in orange, blue, and green. The squares are solid and have rounded corners. They are arranged in a scattered pattern across the middle of the page.

Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

www.experimentation.jeunes.gouv.fr