

Evaluation d'impact social de TEAME

Projet d'insertion professionnelle des jeunes

— Rapport final

Septembre 2020

agencephare

RAPPORT FINAL RÉALISÉ PAR L'AGENCE PHARE

Anna DEWAELE
Marianne MONFORT
Manon REGUER-PETIT



SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	5
1.1. L'insertion socio-professionnelle : une urgence pour les jeunes en situation de vulnérabilité	6
1.2. L'évaluation d'impact social de TEAME	7
1.2.1. TEAME : une solution innovante pour l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en situation de vulnérabilité ?	7
1.2.2. TEAME en chiffres depuis 2017	8
1.2.3. Cadre de l'évaluation : méthodologie et axes de questionnement	11
2. LES IMPACTS SOCIAUX DE TEAME SUR LES JEUNES EN SITUATION DE VULNERABILITE	12
2.1. Impact 1 : L'identification des difficultés sociales et leur levée partielle	14
2.1.1. Des aides ponctuelles et bricolées face aux freins à l'entrée et à la participation à la TEAME	14
2.1.2. Des démarches d'accès aux droits au cas par cas	16
2.1.3. Pour les jeunes de l'ASE : une prévention des ruptures de parcours après la TEAME ?	17
2.1.4. Conclusion et recommandations relatives à l'impact 1	18
2.2. Impact 2 : L'intégration en tant qu'acteur d'un collectif	21
2.2.1. La création d'une dynamique de groupe au sein de la TEAME : un exercice délicat	21
2.2.2. La possibilité encore limitée d'être acteur de la TEAME	23
2.2.3. Des liens qui se créent entre les participants	25
2.2.4. Conclusion et recommandations relatives à l'impact 2	27
2.3. Impact 3 : La prise de confiance en soi et en ses capacités	28
2.3.1. Une valorisation des capacités des jeunes	28
2.3.2. La prise de parole : un révélateur d'une plus grande confiance en soi	31
2.3.3. La fierté de défendre un projet qu'ils ont eux-mêmes développé	34
2.3.4. Conclusion et recommandations relatives à l'impact 3	35
2.4. Impact 4 : La consolidation des projets professionnels et de formation	36
2.4.1. Des clés pour décoder le fonctionnement des formations et du marché du travail	37
2.4.2. Une plus grande capacité à se projeter dans un emploi ou dans une formation	38
2.4.3. Un accès des ressources sociales et matérielles	40
2.4.4. Après la TEAME : une insertion durable ?	41
2.4.5. Conclusion et recommandations relatives à l'impact 4	42
2.5. Impact 5 : L'acquisition de connaissances et de compétences valorisables sur le marché du travail	44
2.5.1. Une transformation des représentations associées au monde du travail	44
2.5.2. Une autonomisation des jeunes les moins éloignés de l'emploi dans la conduite du projet collectif	46
2.5.3. Une initiation ambivalente à l'entrepreneuriat	48
2.5.4. Le développement de compétences bureautiques : un élément clé du programme	50
2.5.5. Conclusions et recommandations relatives à l'impact 5	52
3. REFLEXIONS – DEPLOIEMENT ET FONCTIONNEMENT DE TEAME	54
3.1. Enjeu 1 - Consolider les ressources humaines sur le terrain	55
3.1.1. Coordinateurs, assistants coordinateurs et coach pro : des contrats précaires	55
3.1.2. L'épuisement des équipes face à leurs nombreuses missions	56

3.1.3. Le manque de ressources humaines sur le volet social	57
3.2. Enjeu 2 – Améliorer le recrutement des jeunes	58
3.2.1. Une présentation de TEAME peu adaptée aux jeunes ciblés ?	59
3.2.2. Renforcer les liens avec les partenaires, notamment prescripteurs	60
3.2.3. Gagner en légitimité en tant qu’acteur de l’insertion socioprofessionnelle	61
3.3. Enjeu 3 - Stabiliser l’identité entrepreneuriale de TEAME	62
3.3.1. La dimension entrepreneuriale du programme au cours de la phase de sourcing	62
3.3.2. La dimension entrepreneuriale du programme au cours de la phase de formation	63
3.4. Enjeu 4 – Mieux préparer le lancement de nouvelles TEAME	64
3.4.1. Préparer le lancement des TEAME sur de nouveaux territoires	65
3.4.2. Accompagner l’arrivée de nouveaux coordinateurs et coachs pro	66
3.4.3. Le cas particulier des TEAME en délégation	67
4. CONCLUSION	69
5. BIBLIOGRAPHIE	72

1.

Introduction

Le projet TEAME **s'inscrit dans un contexte marqué par la précarité socioprofessionnelle de certains jeunes qui cumulent les freins à leur insertion** (1.1). Face à ce constat, TEAME propose à des jeunes en situation de vulnérabilité de participer à une expérience coopérative éphémère décrite comme entrepreneuriale et d'accéder à un accompagnement professionnel individuel en vue de favoriser leur insertion. L'évaluation de TEAME, menée par l'Agence Phare, s'appuie sur une méthodologie qualitative adaptée à la spécificité des actions menées et des jeunes touchés (1.2).

1.1. L'insertion socio-professionnelle : une urgence pour les jeunes en situation de vulnérabilité

En France, 11,7 millions de personnes, soit environ 17% de la population, ont entre 15 et 29 ans¹. La jeunesse est une période de transition entre l'enfance et l'âge adulte² propice à des situations de ruptures et de difficultés d'insertion sociale et professionnelle. Cela se traduit concrètement par des **taux élevés de chômage** (le taux de chômage des actifs âgés de 15 à 29 ans est de 16,5%) et **de pauvreté** chez les jeunes (20 % des jeunes de moins de 30 ans ont un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté).

Si ces quelques chiffres démontrent **la situation de vulnérabilité dans laquelle se trouve ces jeunes en général**, ces derniers **ne forment pas une catégorie homogène**. Les jeunes dits « NEET », c'est-à-dire des **jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études ou en formation** concerne, en 2018 **12,9% des jeunes âgés de 16 à 25 ans** (soit 963 000 jeunes)³. Ils sont caractérisés par les facteurs suivants⁴ :

- Un faible **niveau de formation** : 85% des jeunes NEET ne sont pas allés plus loin que le lycée, et le collège pour 42% d'entre eux.
- Une **surreprésentation des femmes** qui sont – à niveau de diplôme égal – plus susceptibles d'être confrontées au chômage et à la précarité.
- Un **lieu de résidence** dans les QPV et leurs frontières : il s'agit de territoires marqués par un **enclavement** qui entraîne des **problématiques de mobilité**.
- Un **environnement social et familial fragile** : le risque d'exclusion sociale et de marginalisation est d'autant plus préoccupante dans le cas **des adolescents en risque de « sortie sèche » de l'Aide Sociale à l'Enfance**, qui se retrouvent avec pas ou plus de liens familiaux voire sociaux.
- Un vécu de l'immigration : **les jeunes migrants ont 70% de probabilité de plus** que les autres jeunes de devenir « NEET » en raison des discriminations auxquelles ils sont confrontés, de la faible maîtrise de la langue ou de la méconnaissance des codes du marché du travail.

C'est **l'accumulation de plusieurs freins qui caractérise les trajectoires des jeunes « NEET »**. Ces freins affectent leur capacité à se remobiliser durablement dans un parcours d'insertion socioprofessionnel. Ils **jouent à différents niveaux** :

- Au niveau **psycho-social** : le fait d'être NEET affecte l'estime de soi des jeunes. Le manque de perspectives d'emploi et de formation ou encore les échecs et obstacles rencontrés pour y accéder les amènent en effet à développer un faible sentiment de compétence et, dans certains cas, à se

¹ INJEP, *Les chiffres clés de la Jeunesse en 2019*, Revue de l'INJEP., s.l., 2019.

² Pierre Bourdieu, « La jeunesse n'est qu'un mot », *Questions de sociologie*, 1980, p. 143–154.

³ Cindy REIST, « Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours? », *DARES analyses*, février 2020, n° 006.

⁴ Les chiffres présentés ci-dessous sont tirés de cet article : Conseil Economique, Social et Environnemental Régional de Champagne-Ardenne, *L'inclusion socio-professionnelle des Jeunes NEET*, s.l., CESER, 2015.

désengager de leur dynamique d'insertion. Le manque de confiance en soi des jeunes NEET explique en partie le fait qu'ils aient plus de risque d'être en situation de mal-être que des jeunes actifs en emploi durable⁵. Ce constat n'est pas sans conséquences sur leur santé, les risques d'addiction auxquels ils sont exposés⁶ et sur leur inscription dans un rythme de vie déséquilibré.

- Au niveau **économique** : l'absence de revenus d'activité couplé au rare bénéfice d'allocations et d'aides sociales engendrent des privations matérielles et une incapacité à subvenir aux besoins de mobilité et de santé.
- Au niveau **éducatif et capacitaire** : la question du maintien des compétences et connaissances se pose au regard du temps long qui s'écoule entre la sortie du système scolaire ou du dernier emploi et la remobilisation. Par ailleurs, les jeunes se trouvent confrontés aux stigmates associés à leur statut⁷.
- Au niveau **social** : les jeunes NEET sont confrontés à un risque accru de solitude et de désaffiliation sociale⁸. Une partie d'entre eux, exclus du monde de l'éducation, de la formation, de l'emploi comme de certains dispositifs d'accompagnement de droit commun, ne parviennent plus à tisser ou maintenir une vie et des interactions sociales⁹. Ils peuvent *in fine* se trouver dans des situations de précarité relationnelle voire affective¹⁰.

1.2. L'évaluation d'impact social de TEAME

Le programme TEAME propose une solution innovante pour tenter de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes NEET (1.2.1). Pour évaluer les impacts effectifs du programme, nous mettons en place une méthodologie qualitative plurielle (1.2.2).

1.2.1. TEAME : une solution innovante pour l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en situation de vulnérabilité ?

En proposant à des jeunes en situation de vulnérabilité, éloignés de l'emploi et de la formation, de participer pendant **une durée de 3 mois à une expérience présentée comme entrepreneuriale et coopérative**, le programme TEAME est pensé comme un levier pour « re-mobiliser » les jeunes et développer des compétences transversales qui soient mobilisables sur le marché du travail. Chaque TEAME,

⁵ Centre technique d'appui et de formation des Centres d'examen de santé (CETAF), *Synthèse des résultats « Bien être - mal être ? Mieux vous connaître »*, Paris, 2011.

⁶ *Ibid.*

⁷ Achim Schmillen et Matthias Umkehrer, « The scars of youth: Effects of early-career unemployment on future unemployment experience. », 2017, n° 156, p. 465-494.

⁸ Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

⁹ Claire Bernot-Caboche, *Les jeunes « invisibles » - ni en éducation, ni en formation, ni en emploi et ni en accompagnement - en France et en Europe*, IRES-Institut de Recherches Economiques et Sociales., France, 2015.

¹⁰ *Ibid.*

d'une durée de 3 mois, rassemble une dizaine de jeunes et est articulée autour d'un projet collectif (le projet entrepreneurial) et d'un accompagnement professionnel individuel (pris en charge par un « coach pro »). Le déroulement d'une TEAME est structuré autour de cinq phases successives :

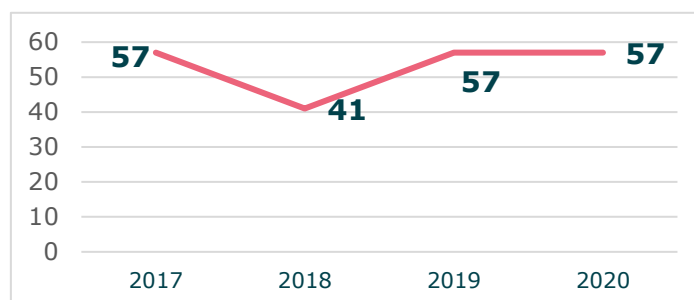
- **L'inclusion**, qui vise à installer le cadre du programme et à créer une cohésion de groupe (semaine 1) ;
- **La découverte** de l'entrepreneuriat et du champ des possibles (semaine 2) ;
- **L'idéation et l'inauguration**, qui visent à faire émerger un projet collectif et à le lancer lors d'un évènement public (semaine 3) ;
- **La concrétisation**, qui consiste en une mise en situation de création et de gestion d'une entreprise collaborative éphémère (semaine 4 à 11) ;
- **La valorisation et le bilan**, qui repose sur un évènement collectif et public de « clôture » mais également sur la réalisation par chaque participant d'un passeport de compétences acquises au cours du programme.

L'objet de cette évaluation est d'analyser les impacts du programme sur les jeunes touchés et d'identifier des pistes stratégiques pour accompagner le développement du programme.

1.2.2. TEAME en chiffres depuis 2017¹¹

Depuis 2017, le programme TEAME a concerné 212 jeunes. Malgré le contexte spécifique de 2020, le nombre de jeunes bénéficiaires n'a pas diminué (graphique 1). Néanmoins, on n'observe pas d'augmentation du nombre de jeunes et les TEAME restent concentrées en Île-de-France (graphique 2), malgré les objectifs de développement du programme.

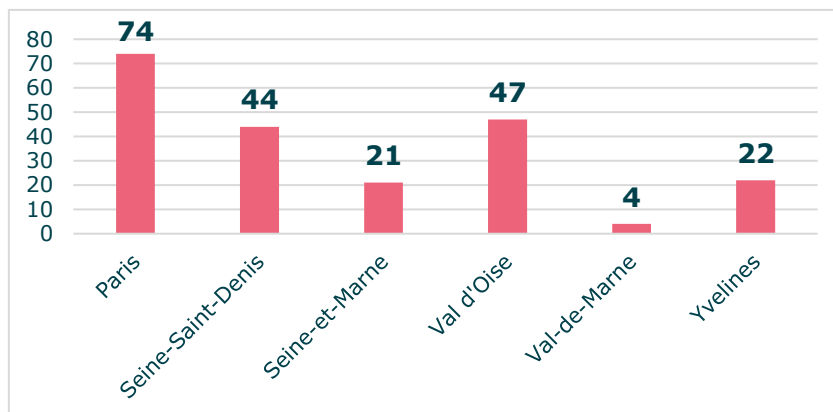
Graphique 1 – Evolution du nombre de bénéficiaires de TEAME



Source : Données de suivi internes à TEAME. Réalisation : Agence Phare

¹¹ Cette partie est nourrie des données de suivi transmises par les équipes de TEAME à l'Agence Phare dans le cadre de cette évaluation.

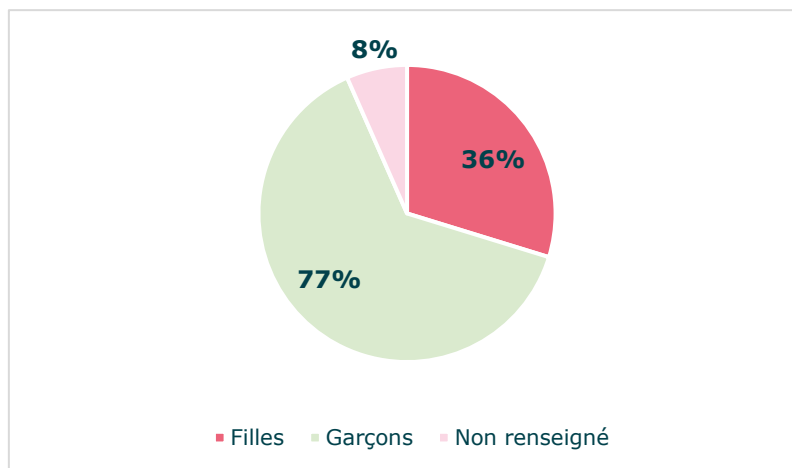
Graphique 2 : Nombre de jeunes bénéficiaires de TEAME depuis 2017, par territoire



Source : Données de suivi internes à TEAME. Réalisation : Agence Phare

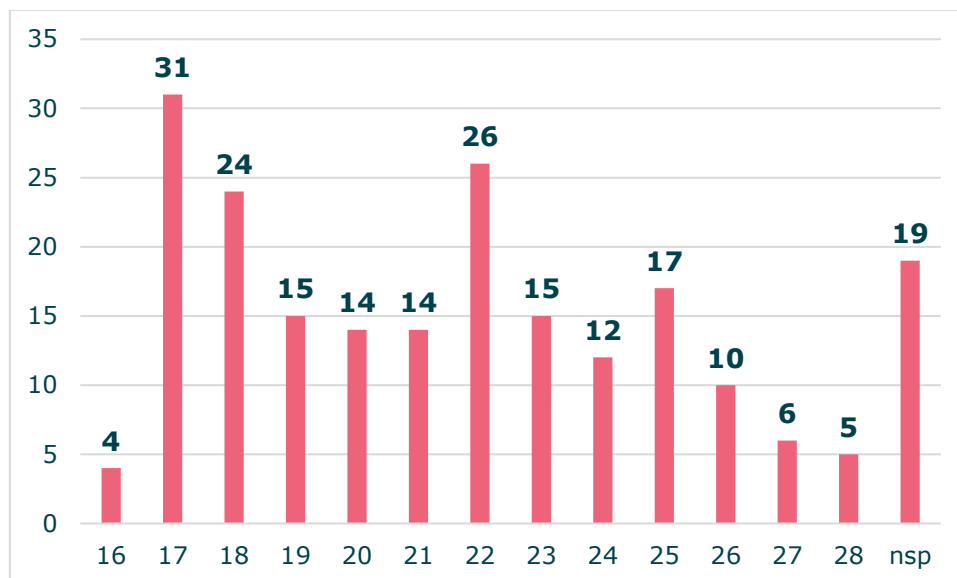
Les bénéficiaires de TEAME sont principalement des garçons (graphique 3). Ils représentent plus des deux tiers des effectifs. Par ailleurs, les jeunes bénéficiaires ont entre 16 et 28 ans (graphique 4). La moitié des jeunes bénéficiaires sont de nationalité française (graphique 5).

Graphique 3 : Sexe des bénéficiaires



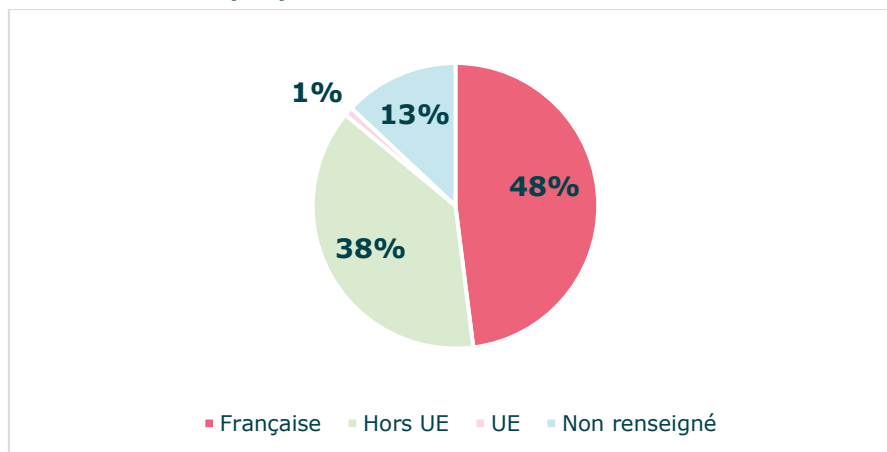
Source : Données de suivi internes à TEAME. Réalisation : Agence Phare

Graphique 4 : Age des bénéficiaires



Source : Données de suivi internes à TEAME. Réalisation : Agence Phare

Graphique 5 : Nationalité des bénéficiaires



Source : Données de suivi internes à TEAME. Réalisation : Agence Phare

1.2.3. Cadre de l'évaluation : méthodologie et axes de questionnement

L'évaluation s'appuie sur un matériau qualitatif récolté pendant trois sessions successives de TEAME :

- **Vague 1** : terrain d'enquête dans 3 TEAME et dans les équipes « centrales » (octobre – décembre 2019)
- **Vague 2** : terrain d'enquête dans 4 TEAME, dans 1 TEAME en délégation, auprès de partenaires nationaux. Cette vague de terrain a été marquée en partie par le confinement (février – avril 2020).
- **Vague 3** : terrain d'enquête dans 3 TEAME et 1 TEAME en délégation. Cette vague de terrain a été marquée par des contraintes sanitaires et des adaptations du format des TEAME en raison du contexte de pandémie.

Au cours de l'ensemble de ces vagues de terrain, nous avons réalisé :

- 4 entretiens avec des membres de l'équipe « centrale » de TEAME ;
- 20 entretiens avec des coordinateurs et assistants coordinateurs (dont 3 en délégation) ;
- 9 entretiens avec des coachs pro ;
- 8 entretiens avec des partenaires et/ou intervenantes ;
- 30 entretiens avec des jeunes ;
- 2 focus groups auprès de 14 jeunes ;
- 9 observations *in situ* non participantes.

Au total, les résultats s'appuient donc sur **71 entretiens, 2 focus groups et 9 observations**.

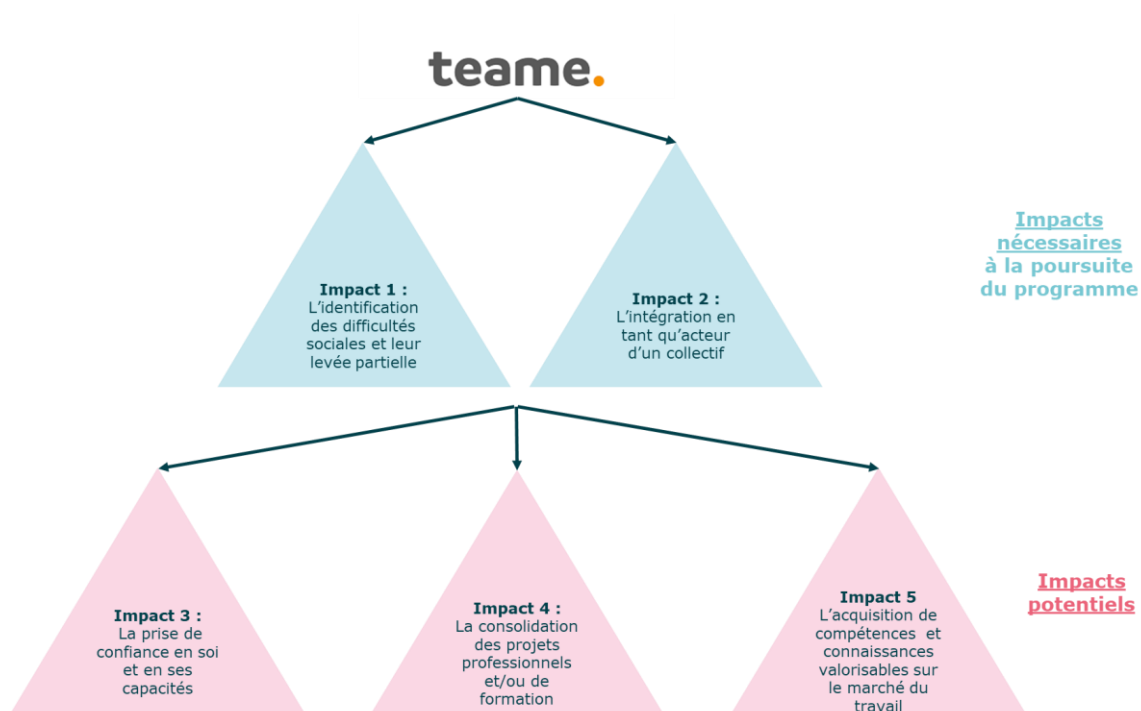
2.

Les impacts sociaux de TEAME sur les jeunes en situation de vulnérabilité

L'évaluation montre que le programme TEAME a **cinq types d'impacts sur les jeunes qui y participent du début à la fin**. Ces impacts ne peuvent être atteints qu'à la condition d'une participation régulière et tout le long du programme des jeunes. Or, les arrêts en cours de TEAME, dans certains cas pour des sorties positives, mais aussi dans d'autres en raison d'abandon simple, en limitent de fait les effets.

La participation des jeunes au programme dans son intégralité n'est possible que lorsque deux premiers impacts sont atteints (schéma 1) : la levée de difficultés sociales (2.1) et l'intégration en tant qu'acteur d'un collectif (2.2). Ces deux aspects sont autant des impacts du programme que des conditions nécessaires à l'émergence des trois autres impacts : la prise de confiance en soi et en ses capacités (2.3), la consolidation des projets professionnels et de formation (2.4) et l'acquisition de connaissances et de compétences valorisables sur le marché du travail (2.5).

Schéma 1 : L'articulation des impacts



2.1. Impact 1 : L'identification des difficultés sociales et leur levée partielle

Les jeunes « NEET » cumulent des difficultés, qui les freinent dans leur trajectoire d'insertion sociale et professionnelle¹². Souvent non identifiées au tout début du programme, elles sont plurielles et font l'objet, au cours de la TEAME, de réponses différenciées.

Des solutions ponctuelles et bricolées sont trouvées pour faire face à des situations d'urgence qui peuvent limiter la participation des jeunes pendant la TEAME (2.1.1). Lorsque les freins rencontrés empêchent l'entrée dans une trajectoire d'insertion professionnelle, la TEAME permet, dans une certaine mesure, de renforcer l'accès aux droits et la mise en lien avec des structures spécialisées (2.1.2). Dans d'autres cas, c'est la situation après la TEAME qui constitue une menace et qui risque de se traduire par une rupture de parcours. Le programme répond alors à l'urgence de trouver un emploi (2.1.3).

2.1.1. Des aides ponctuelles et bricolées face aux freins à l'entrée et à la participation à la TEAME

Certains jeunes ciblés par le programme rencontrent des difficultés qui empêchent leur participation à la TEAME à différents moments : à l'entrée, puis dans la poursuite du programme.

Dans un premier temps, certains jeunes, pourtant bénéficiaires potentiels du programme, sont confrontés à des **freins qui les empêchent d'y participer**. Les coordinateurs sont le plus souvent démunis pour lever ces freins initiaux : ils n'ont les outils ni pour les repérer, ni pour trouver des solutions le temps des trois mois que dure la TEAME. Ainsi, certaines jeunes mères n'ont pas pu participer parce qu'elles ne disposaient pas de solutions de garde pour leurs enfants. Pourtant, le fait d'avoir des enfants adolescente et plus encore d'être en situation de monoparentalité constituent des freins durables à l'accès à un emploi ou à une formation, et peuvent avoir des conséquences lourdes sur l'insertion des jeunes concernées¹³.

« On avait deux filles qui étaient vraiment intéressées de venir, mais elles avaient des enfants et pas de solutions de garde, donc c'était compliqué pour elles. »
(Assistante coordinateur)

Dans un second temps, **certains freins empêchent les jeunes de participer régulièrement à la TEAME pendant trois mois**. Il s'agit principalement de difficultés financières ou liées à la mobilité qui n'empêchent pas l'entrée dans le programme mais mettent à mal leur participation. L'accompagnement quotidien au sein de la TEAME facilite leur identification par les coordinateurs. **Des solutions ponctuelles et bricolées permettent alors, de manière temporaire, de lever ces difficultés**. Le plus souvent, elles prennent la forme d'aides individuelles par les autres jeunes ou les équipes de la TEAME. Alors qu'elle

¹² *Ibid.*

¹³ Martin Goyette et Varda Mann-Feder, *Jeunes femmes à risque de maternité précoce et jeunes femmes enceintes ou mères issues des centres jeunesse : leur profil, leur devenir et les pistes d'intervention en vue de soutenir leur passage à l'âge adulte*, Montréal, Ecole nationale d'administration publique, 2009.

n'a pas pu acheter de ticket de train, une jeune explique ainsi que l'un des membres de la TEAME le lui a payé en utilisant ses ressources personnelles – ce type d'aide n'est pas isolé dans le travail social mais peut mener à une forme d'usure pour les salariés¹⁴. S'il existe un **fond de solidarité** au sein du programme pour faire face à ce type de situations, les jeunes interrogés ne l'ont pas mentionné et ne semblent donc pas au courant des aides ponctuelles qu'ils peuvent solliciter.

« Une fois, je ne pouvais pas venir car ils allaient à l'inauguration [...] et j'avais pas de carte de bus [...], j'avais pas de sous, et du coup j'avais pas pu y aller [...]. Ils m'ont proposé des tickets la deuxième fois quand on est allé à l'hackateame, [un des membres de l'équipe TEAME] avait payé directement de sa poche le train » (Jeune, 78, F, 17 ans, 2^{nde})

Dans certains cas, en réponse à des difficultés qui empêchent la participation à la TEAME dans de bonnes conditions, **les solutions trouvées localement prennent la forme d'expérimentations**. Après s'être rendue compte que certains jeunes ne déjeunaient pas, faute de ressources, l'équipe d'une TEAME a décidé de mettre en place des repas en commun. Si ce sont les cotisations bénévoles des membres de l'équipe qui ont permis de payer les premiers repas, l'expérimentation a ensuite été incluse au budget de la TEAME.

« On a poussé les repas, parce que ça nous gênait de voir les jeunes pas manger le midi et nous réchauffer nos repas. [...] J'ai pris sur le budget de la TEAME, 40 euros par semaine, chaque TEAME a un budget de 1400 euros, c'est le budget alloué pour la team. Il y a 300 euros pour un team building, les repas c'est du team building. » (Coordinateur)

Au cours de la troisième vague de notre enquête, certaines expérimentations ont été menées pour lever certaines difficultés des jeunes (notamment dans l'accès à l'alimentation et au transport) mais le contexte particulier de pandémie limite la possibilité de réellement évaluer les effets de ces expérimentations (encadré 1).

Encadré 1 - L'EXPÉRIMENTATION DE LA DOTATION DE TICKETS RESTAURANT ET DE TITRES DE TRANSPORT

Sur la base des aides ponctuelles apportées par les équipes des TEAME et de la mise en place de ce type de solutions à l'échelle locale, **il a été décidé par les responsables du programme de mener plusieurs expérimentations**, de façon concomitante à la troisième vague de terrain réalisée par l'Agence Phare, et différenciée selon les territoires.

L'une de ces expérimentations est une dotation financière dont les bénéficiaires sont les jeunes de la TEAME, qui reçoivent toutes les semaines des **tickets restaurant** et voient leur **pass Navigo remboursé**. Cette expérimentation a été menée suite au constat que certains jeunes n'avaient pas la possibilité de payer leur déjeuner ou leurs tickets de transport pour venir à la Teame et assister aux visites organisées.

Si cette dotation peut être déterminante pour **favoriser, voire permettre, la participation au programme de certains participants**, le contexte spécifique dans lequel se sont déroulés ces expérimentations en a limité les effets. Concernant le remboursement du pass Navigo, il apparaît que les participants de la Teame où a été

¹⁴ Bertrand Ravon, « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, 2009, n° 152, p. 60-68.

expérimentée la dotation n'utilisaient pas les transports en commun pour se rendre dans les locaux du programme et le contexte sanitaire n'était pas propice aux déplacements. Concernant les tickets restaurant, ils ont été bien reçus par les participants mais ne sont pas apparus, par les encadrants, comme un facteur supplémentaire d'adhésion au programme. Cela peut se comprendre en raison du contexte particulier de pandémie. Pour limiter les risques de transmissions du virus, les TEAME ne duraient qu'une demi-journée, si bien que les repas n'étaient pas des moments partagés et les effets des Tickets Restos étaient moins perceptibles par les équipes.

On leur donnait les tickets restau pour ceux qui étaient présents, mais même quand on leur a demandé, ils nous ont dit « bon on les utilise les tickets restau, mais c'est pas comme si on était en train de mourir de faim ». (Assistante coordinateur)

Les freins à l'entrée et à la participation des jeunes dans la TEAME constituent un impensé du programme. A défaut de solutions formalisées ou de partenariats clairement identifiés, les équipes de chaque TEAME imaginent des aides ponctuelles et bricolées pour lever les difficultés que les jeunes rencontrent. Les expérimentations menées à l'échelle locale et le retour des coordinateur et coachs pro pourraient être riches en enseignements pour mieux prendre en compte ces difficultés.

2.1.2. Des démarches d'accès aux droits au cas par cas

Lorsque les difficultés rencontrées par les jeunes constituent un obstacle à l'accès à un emploi ou à une formation, les équipes de TEAME ont, au cas par cas, un rôle dans l'entrée dans des démarches d'accès aux droits et dans la mise en lien avec des structures spécialisées.

Une fois identifiées, *via* l'accompagnement des coachs professionnels ou le suivi quotidien par les coordinateurs, **la levée de certaines problématiques sociales est jugée prioritaire par rapport au travail relatif au projet professionnel et/ou de formation**. Il existe en effet un risque que certaines difficultés rencontrées par les jeunes (difficultés financières, liées à l'accès aux soins, au logement, etc.) empêchent durablement l'entrée dans une trajectoire d'insertion. Un coach professionnel a ainsi identifié, lors des entretiens individuels, les problèmes de santé de l'une des jeunes de la TEAME, dont la prise en charge constitue selon lui une « *priorité* ».

« Je me suis rendu compte en entretien qu'il y a d'autres priorités que le professionnel pour le moment, il y a d'abord une santé à sécuriser avant d'aller plus loin. » (Coach pro)

Face à ces freins à l'insertion sociale et professionnelle, deux types de solutions sont mises en œuvre. D'abord, **les équipes des TEAME accompagnent au cas par cas dans des démarches d'accès aux droits**, ce qui se traduit pour les jeunes concernés par un accès effectif à des dispositifs d'aide et par une meilleure connaissance de leurs droits. Ces démarches concernent les jeunes en prise avec les situations de vulnérabilité les plus grandes. Une jeune, qui vivait jusqu'alors en centre d'hébergement, explique en entretien que l'accompagnement par l'équipe de la TEAME lui a permis de candidater à des logements sociaux et de prendre connaissance du dispositif de la garantie VISALE.

« Actuellement je vis avec la Croix-Rouge, j'ai été orientée par le 115. J'ai candidaté dans plusieurs logements, [les membres de l'équipe TEAME] m'ont aidée à remplir les formulaires, par exemple VISALE, j'avais rien compris, j'avais jamais entendu parlé avant. » (Jeune, 95, F, 21 ans, BTS)

Ensuite, en fonction de leurs difficultés, **les jeunes sont orientés**, le plus souvent par l'entremise des coachs professionnels, **vers des structures spécialisées qui peuvent apporter des réponses aux problèmes rencontrés** (travailleurs sociaux, professionnels de santé, etc.). A ce stade, il semble que la construction de liens avec les structures d'action sociale et d'insertion dans chacun des territoires d'implantation des TEAME soit une condition de la capacité des équipes à orienter les jeunes vers les structures adéquates. N'étant pas en mesure de lever des difficultés d'ordre financière, un coach professionnel a ainsi mis en lien une jeune suivie dans le cadre de la TEAME avec une assistante sociale.

« Là j'ai une jeune qui avait quelques difficultés financières, je l'ai mis en contact avec une assistante sociale, elle avait un rendez-vous et puis elles avancent comme ça. Moi je n'ai pas de finances à accorder donc autant les mettre directement en relation avec les personnes concernées. » (Coach pro)

L'accompagnement par les coachs professionnels joue un rôle majeur dans l'identification et dans la levée des freins à l'entrée dans une trajectoire d'insertion professionnelle. Néanmoins, ce travail, bien que primordial, est vécu comme un « à-côté », qui vient « court-circuiter l'accompagnement des jeunes dans la TEAME »¹⁵. En effet, il **s'ajoute aux missions initialement attribuées aux coachs professionnels et dépasse leur champ d'expertise**. Il se traduit d'une part par le sentiment de ne pas avoir les clés pour orienter les jeunes vers les structures et dispositifs adéquats, et d'autre part par un travail d'apprentissage conséquent, et vécu de façon individuelle, de l'organisation du secteur social.

« J'ai été amenée à contacter le SIAO, la Maison départementale des solidarités, à faire leurs démarches administratives avec eux. Avant le confinement, j'ai dû aider une jeune à faire un dossier par rapport à la banque, enfin ce n'est pas vraiment mon sujet. » (Coach pro)

Si les freins à l'insertion sociale et professionnelle sont identifiés dans le cadre de la TEAME parce qu'ils empêchent le travail sur le projet professionnel et/ou de formation, les réponses qui y sont apportées sont le fait d'initiatives individuelles et au cas par cas par les équipes des TEAME. Elles dépendent alors des connaissances individuelles du secteur social et restent relativement limitées en par la faible inscription des TEAME dans le réseau local du secteur social.

2.1.3. Pour les jeunes de l'ASE : une prévention des ruptures de parcours après la TEAME ?

¹⁵ Entretien avec une coach pro.

Pour certains jeunes, aujourd’hui mineurs mais bientôt majeurs, qui bénéficient de l’Aide Sociale à l’Enfance (dont certains Mineurs Non Accompagnés), **l’entrée dans la TEAME se justifie par l’imminence d’un risque de rupture de parcours**. La majorité agit en effet comme un couperet, pouvant se traduire par une perte de logement et par une impossibilité d’accès à des aides financières¹⁶.

« Les mineurs non accompagnés ont une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Lorsqu’ils seront majeurs, s’ils ne sont pas entrés en formation et s’ils n’ont pas trouvé un employeur, il y a de fortes chances pour qu’ils ne puissent plus être pris en charge par l’Aide Sociale à l’Enfance, ce qui a des incidences énormes sur leur hébergement et leur situation au quotidien. » (Coach pro)

Le plus souvent, à défaut d’avoir trouvé une solution à l’issue de la TEAME, **les jeunes concernés, et en particulier les MNA, continuent d’être en lien avec les coachs professionnels**. L’accompagnement vers un emploi ou une formation, tel que pensé dans le programme, peut en effet être prolongé trois mois après la TEAME. Le maintien du contact entre coachs professionnels et jeunes est toutefois aussi dépendant du statut de ces derniers et de l’urgence de leur situation que du lien de confiance qui s’est créé avec les équipes des TEAME, de la dynamique de groupe entre les participants et donc, de manière liée, de leur adhésion au programme.

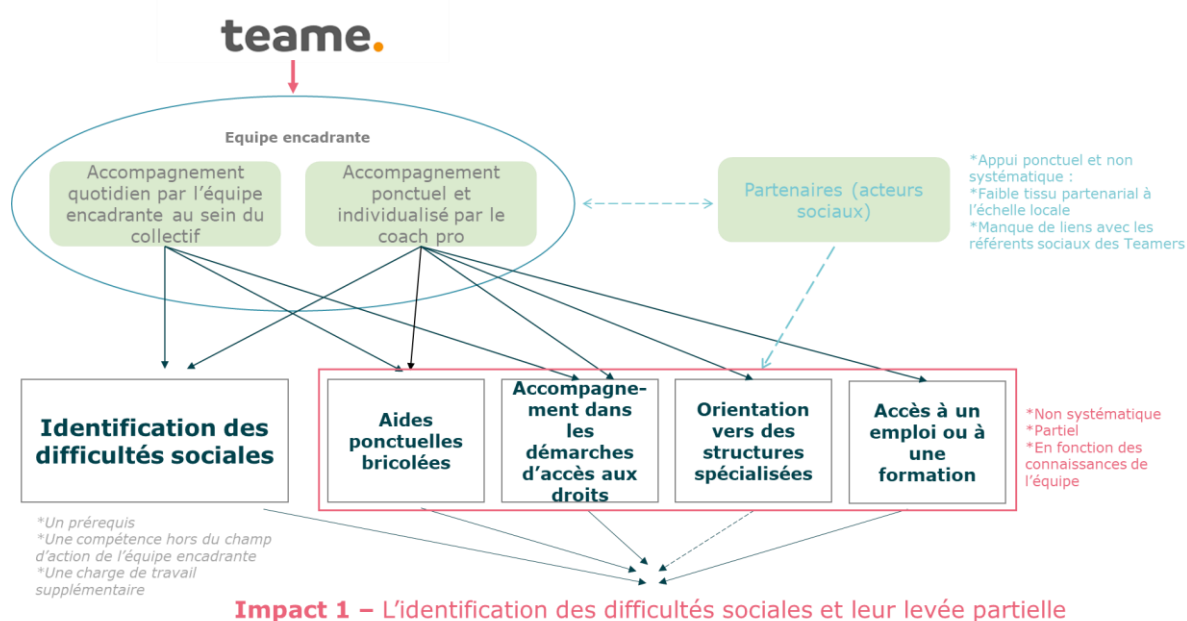
L’accompagnement dans le cadre de la TEAME peut jouer un rôle majeur dans la prévention des ruptures de parcours. En effet, le travail approfondi, sur le temps long, sur le projet professionnel peut permettre l’accès à un emploi ou à une formation et, de manière liée, à un revenu et à un logement.

2.1.4. Conclusion et recommandations relatives à l’impact 1

Les jeunes éligibles au programme TEAME cumulent des difficultés sociales, qui constituent autant de freins pour intégrer le dispositif, y participer de façon régulière et/ou entamer un processus d’insertion professionnelle. Dans une certaine mesure, la participation à la TEAME permet l’identification et la levée de certaines difficultés sociales. Néanmoins, si les freins à l’entrée et à la participation à la TEAME constituent toujours un impensé, les expérimentations en cours, au départ issues d’initiatives locales et individuelles, puis encouragées à l’échelle de l’ensemble du programme, pourraient apporter des enseignements sur la manière de les identifier et de les lever.

¹⁶ Juliette Baronnet et Alice Best, « Aux portes de la rue ou quand les institutions produisent de l’exclusion : les sortants de la protection de l’enfance », *Recherche sociale*, 2018, n° 227, p. 5-75.

Schéma 2 - L'identification et la levée de difficultés sociales



Les freins à l'insertion professionnelle sont levés, de façon souvent partielle, non formalisée et bricolée, par l'accompagnement des équipes des TEAME dans des démarches d'accès aux droits et par une mise en lien avec des structures spécialisées. D'autres difficultés concernent le futur proche des jeunes participants au programme : la sortie de l'Aide Sociale à l'Enfance, qui s'accompagne pour certains jeunes d'une nécessité de trouver un emploi ou une formation. En proposant un accompagnement approfondi en ce sens, le programme TEAME joue un rôle dans la limitation des risques de ruptures de parcours auxquels les jeunes sont exposés.

L'évaluation permet de dresser des recommandations relatives à ce premier impact (Tableau 1).

Tableau 1 : L'identification et la levée des difficultés sociales dans le cadre de la TEAME

Difficultés rencontrées par les jeunes	Difficultés rencontrées par TEAME pour les lever	Solutions apportées par TEAME	Pistes de recommandations
<p>Freins à l'entrée dans la TEAME (problèmes de garde, juridiques, de mobilité, liés au logement)</p> <p>Difficultés qui empêchent la participation à la TEAME dans de bonnes conditions (problèmes financiers et liés à la mobilité)</p>	<p>*Pas d'outils pour repérer les freins à l'entrée</p> <p>*Pas d'outils pour les lever (exemples : solutions de garde)</p> <p>*Manque de visibilité sur les conditions d'utilisation de la dotation teamer</p>	<p>Pas de solutions</p> <p>*Aides individuelles et bricolées</p> <p>*Expérimentations à l'échelle d'une TEAME</p>	<p>*Réaliser de manière systématique un diagnostic des potentiels freins à l'entrée et à la participation à la TEAME, à l'occasion de l'entretien d'entrée par exemple ;</p> <p>*Renforcer, dès le début de la TEAME, les liens et notamment les échanges d'informations avec les référents des participants ;</p> <p>*Renforcer la visibilité et clarifier les conditions d'utilisation de la dotation associée à chaque TEAME ;</p> <p>*Encourager et tirer des enseignements des expérimentations menées.</p>
<p>Freins à l'insertion professionnelle (problèmes liés au logement, de santé, financiers)</p>	<p>*Pas de diagnostic formalisé des freins en amont de l'accompagnement</p> <p>*Connaissance variable de l'organisation</p>	<p>*Accompagnement dans des démarches d'accès aux droits</p> <p>*Mise en lien avec des structures spécialisées</p>	<p>*Formaliser l'ensemble des freins potentiels dans les trajectoires d'insertion et l'intégrer aux outils de diagnostic des coachs professionnels ;</p> <p>*Centraliser des ressources et organiser des formations à destination des équipes sur le secteur du social, en faisant intervenir des travailleurs sociaux par exemple ;</p> <p>*Intégrer un travailleur social dans l'équipe de la TEAME ;</p> <p>*Développer des partenariats avec des structures sociales spécialisées, de façon à y adresser plus facilement des jeunes.</p>
<p>Risques de ruptures de parcours (accès à la majorité des bénéficiaires de l'ASE)</p>	<p>*Temps court de la TEAME</p>	<p>Accompagnement vers un emploi ou une formation</p>	<p>*Renforcer l'accompagnement par les coachs professionnels dans les cas de risques imminents de rupture de parcours, par exemple en le faisant débiter dès l'entrée dans la TEAME ;</p> <p>*Systématiser le suivi post-TEAME (3 mois à l'issue de la TEAME) dans les cas où aucun emploi ou aucune formation n'a été trouvé.</p>

2.2. Impact 2 : L'intégration en tant qu'acteur d'un collectif

TEAME permet aux jeunes, dans une certaine mesure, de s'impliquer dans la vie du collectif qu'ils intègrent. A condition que se constitue, dès le départ, une dynamique de groupe (2.2.1), les jeunes ont la possibilité de définir et d'adapter, de façon limitée, le cadre de la TEAME et donc de s'en sentir acteur (2.2.2). En créant des liens entre eux, l'expérience de la TEAME les amène à sortir de situations d'isolement et/ou d'inactivité, à s'ouvrir à d'autres situations et à développer des logiques d'entraide et de solidarité (2.2.3).

2.2.1. La création d'une dynamique de groupe au sein de la TEAME : un exercice délicat

Le programme TEAME et ses effets sur les participants reposent en partie sur la création d'une dynamique de groupe qui n'est pas automatique, et qui dépend de différentes dimensions.

D'abord, **la dynamique de groupe se crée dès les premières semaines**, qui sont déterminantes pour susciter chez les participants un sentiment d'appartenance à la TEAME. Les différents exercices proposés ainsi que les interventions extérieures jouent un rôle important dans la création de la dynamique collective.

« Au début c'était gênant parce qu'on ne connaît pas grand-monde on va dire [...]. Mais au tout début ils ont fait des exercices pour apprendre à se connaître, c'était assez marrant et du coup on a commencé à se parler [...], [le coordinateur] nous faisait faire des jeux de société le midi, [...], du coup ça va on se parlait entre nous et tout, et l'ambiance elle était mieux. » (Jeune, 77, F, 16 ans, Brevet)

« J'ai des retours très beaux en fait, notamment sur un groupe [...] qui était essentiellement un groupe de jeunes immigrés qui m'avait dit que ça leur avait fait un bien fou de penser à autre chose le temps d'une journée, que ça avait fédéré le groupe et que depuis cet atelier, ils se parlaient différemment et ils jouaient ensemble. A la pause clope, ils sortaient ensemble par exemple dans la cour, ce qui n'était pas du tout le cas avant » (Partenaire - Intervenante théâtre)

Néanmoins, nous identifions certains points importants de vigilance relatifs à ces activités, essentielles à la constitution du groupe :

- L'appropriation par les coordinateurs des activités proposées par le cadre de la TEAME doit rester **souple pour qu'ils les adaptent aux spécificités** et aux attentes de chaque groupe.
- Le temps alloué à ces activités pendant les premières semaines, **peut paraître long aux jeunes, et en particulier à ceux venus spécifiquement pour consolider leur projet professionnel et/ou de formation**, qui se demandent quand commence réellement le programme¹⁷.

¹⁷ Focus-group réalisé lors de l'hackaTEAME, 13 mars 2020.

Il existe alors un risque de désinvestissement rapide des TEAME, d'abandons et finalement de rupture de la dynamique de groupe initiée.

- Un dernier point de vigilance porte sur les entrées et sorties de jeunes qui ont pu caractériser certaines TEAME – et notamment celles qui ont le moins réussi à mobiliser un groupe jusqu'au bout du programme : il est **crucial que tous les participants se rencontrent au début de la TEAME et qu'il n'y ait pas de ruptures ou de délais dans l'animation et dans le déroulement du programme**. Il y a ici un risque de créer une situation de latence qui entraîne une démotivation des jeunes et fragilise la construction d'une émulation collective.

« Ils étaient toujours dans l'attente de 'ah, il va y avoir des nouveaux, du coup on les attend', en fait non, il n'y a pas de nouveaux. Moi j'avais quelques pistes parfois de nouveaux jeunes à intégrer et en fait ça ne marchait pas, [...] au final il n'y avait pas de nouveaux. » (Coordinatrice)

Ensuite, **la dynamique de groupe se nourrit de tout « l'à-côté » de la TEAME** : au-delà des animations prévues, des temps de travail sur le projet collectif et du coaching professionnel, ce sont les temps informels (repas, temps de transport, etc.) qui favorisent la création de liens entre les participants. Cette dimension du programme contraste avec d'autres formes d'accompagnement à l'insertion professionnelle plus descendantes et formelles, où les jeunes ont moins le sentiment d'intégrer un collectif. Les coordinateurs jouent dans certains cas un rôle moteur et centralisateur dans la construction du cadre de vie que constitue la TEAME pendant trois mois.

« Moi je suis attaché à une chose, je trouve ça important, c'est nous devons toujours au maximum manger tous ensemble autour de la table. Et en fait va se former un peu un petit cocon, on peut même franchement l'apparenter à une petite famille quoi, [...], les barrières se cassent donc c'est [...] rassurant. » (Coordinateur)

Les TEAME ayant débuté en juin 2020, qui ont duré deux mois au lieu de trois et se sont caractérisées par une forte réduction de ces temps informels, en raison des contraintes sanitaires en vigueur. Elles révèlent en creux l'importance de ces temps « d'à cotés » informelles. En effet, ces TEAME sont marqués par des **liens entre les participants moins resserrés en l'absence de moments de vie en collectivité hors du travail sur les projets collectif et individuel**¹⁸.

Enfin, **la dynamique de groupe varie en fonction de la taille de chaque TEAME**. Si l'homogénéité et l'hétérogénéité des groupes n'apparaît pas comme un déterminant à la création d'une dynamique collective, la constitution de petits groupes, de façon à ce que tous les participants aient l'opportunité d'échanger et de travailler ensemble, est en revanche cruciale. Le nombre restreint de participants est plus souvent contraint que souhaité du fait des difficultés de recrutement rencontrées par les équipes des

¹⁸ Dans l'une des TEAME, caractérisée par ailleurs par une forte adhésion des jeunes au projet collectif, l'un des participants déclare qu'« après le teambuilding, [l'ambiance] sera mieux » - le teambuilding (un repas) ayant lieu en fin de programme. Pour l'instant, il a peu le sentiment de connaître ceux qu'il appelle ses « collègues ». L'une d'entre eux déclare de la même façon : « ça se passe bien mais il y a des temps où tout le monde est silencieux, des fois il n'y a pas l'ambiance ».

TEAME. Toutefois, il est important de rappeler, dans le cadre du développement futur du programme, que dans des TEAME trop nombreuses (au-delà de 10), les équipes encadrantes peuvent moins s'adapter aux difficultés de chaque jeune – en particulier des plus éloignés de l'emploi – et/ou consacrer du temps à la gestion de groupe, ce qui a des effets sur la dynamique collective.

« Ceux qui sont restés, il n'y a pas un groupe qui s'est formé, c'était des clans un peu. Il y a des clans, mais il n'y a pas une belle ambiance [...]. Des fois, ils ne se comprennent pas trop. Il y a un jeune MNA par exemple qui ne parle pas très bien le français, il a l'impression qu'on se moque de lui. » (Coordinateur)

La constitution d'une dynamique de groupe au sein des TEAME varie donc en fonction des modalités d'animation proposées dès les premières semaines, des temps informels qui caractérisent la vie des TEAME et de la taille des groupes.

2.2.2. La possibilité encore limitée d'être acteur de la TEAME

Le programme offre à chaque participant la possibilité de s'impliquer dans le projet collectif. **L'expérience du projet collectif peut s'avérer bénéfique pour donner la possibilité aux plus éloignés de l'emploi de faire partie d'un groupe et d'en être progressivement acteur.** Alors qu'il décrit ses difficultés à s'intégrer dans des groupes habituellement, un participant explique s'être senti peu à peu en confiance au sein de la TEAME et a commencé à prendre la parole pour donner son avis dans le cadre du projet collectif. En l'occurrence, la TEAME qu'il a intégré s'est caractérisée par des liens resserrés entre les jeunes, dont la plupart sont restés jusqu'au bout du programme.

« -[Enquêtrice] Tu as l'impression que tout le monde peut prendre la parole ?
-[Enquêté] Oui, moi aussi, [...] parce que je ne prenais pas la parole. J'avais du mal à m'intégrer, surtout dans le groupe, ce n'était pas qu'ici [...]. Là ça va. » (Jeune, 78, H, 19 ans, Bac)

En revanche, l'implication des jeunes dans l'organisation du cadre de la TEAME – hors du projet collectif *stricto sensu* - reste relativement limitée malgré le rôle qu'il leur est proposé de jouer dans la construction de la charte ou la gestion des conflits.

Concernant la construction de la charte, dès l'entrée dans le programme, les jeunes doivent **créer collectivement un règlement intérieur sous forme de charte**. Ils décident ensemble des conditions nécessaires au bon déroulement du programme. Ce fonctionnement peut avoir un effet sur l'adhésion au programme des jeunes, dans la mesure où il entre en rupture avec d'autres dispositifs d'accompagnement qu'ils ont pu connaître, plus descendants, où les règles sont établies en amont. **Au-delà des règles pénalisant certains comportements (retards, hygiène, etc.), c'est surtout la possibilité de définir le format de la TEAME (horaires notamment) qui est appréciée.**

« Après j'ai vu qu'on avait fait notre charte, qu'on pouvait vraiment décider des horaires auxquels on pouvait arriver tout en restant raisonnable, à quelle heure on devait repartir, gérer notre temps, donc le fait qu'on soit vraiment en autonomie, je

trouve ça vraiment bien. Et qu'on nous laisse vraiment le choix sur tout. En fait, on a vraiment des choix, nous décidons sur tout. » (Jeune, 78, H, 16 ans, Terminale)

Notons que l'apport du travail collectif autour de la création d'une charte s'observe si les jeunes l'ont élaborée eux-mêmes, et sans imposition de règles par les équipes encadrantes. Or, Sans nécessairement que les règles soient imposées, les équipes encadrantes jouent parfois un rôle dans la suggestion de catégories de règles à établir (par exemple : les retards, l'hygiène, etc.), ce qui restreint de fait la possibilité des jeunes de réfléchir à d'autres modes de régulation de la vie collective de la TEAME.

Par ailleurs, le fait que la charte soit affichée au mur de façon particulièrement visible peut lui donner un image « scolaire » voire infantilisante et cet affichage entre en contradiction avec un environnement de travail « classique ». Les observations réalisées invitent à interroger la place physique faite à cette charte.

Dans certains cas, dans les TEAME où la dynamique collective est la plus consolidée et où les équipes encadrantes adoptent une posture qui incitent à l'autorégulation du groupe, **les participants au programme sont amenés à gérer collectivement les conflits pouvant survenir entre eux**. Cette dimension de TEAME est centrale pour donner le sentiment aux participants qu'ils en sont acteurs et constitue là aussi pour certains jeunes la possibilité de contribuer à la vie d'un collectif sans intégrer un cadre vertical et hiérarchisé.

« Dès qu'il y a un écart et quand ça va un peu trop loin, quand ça va au-delà de ma responsabilité, le groupe gère, 'là par exemple tu nous as complètement laissé tomber, tu vas avoir des jours à rattraper, tu vas travailler plus longtemps', 'là tu m'as manqué de respect, [...], donc qu'est-ce qui t'a pris ?' » (Coordinatrice)

« On leur a proposé de rester avec eux pour discuter [du problème de l'implication différenciée entre les participants] ou de leur laisser un temps vraiment seul et ils nous ont dit qu'ils aimeraient bien n'en parler qu'entre eux [...]. Ils nous ont dit qu'ils avaient réussi à bien cadrer le truc, chacun a eu un petit temps de parole pour partager ce qu'il ressentait. » (Assistante coordinateur)

Néanmoins, si ces situations ont pu s'observer dans certaines TEAME, c'est loin d'être le cas à l'échelle de l'ensemble du programme. Globalement, **les jeunes ont dans les faits assez peu la main sur le cadre qu'ils intègrent, ce qui entre en contradiction avec le fait qu'on leur demande dans le même temps d'être acteur du projet collectif et de leur propre projet professionnel et/ou de formation.**

« Depuis le début de la TEAME, on s'est tous bien entendu, on a tous créé des liens très vite. Donc comme la première semaine, on apprend à se connaître, nous ça nous a un peu refroidi parce que dès le premier jour on s'entendait tous bien donc du coup on voulait que ça avance un peu plus vite [...] On a demandé [à aller plus vite] sauf que le coordo nous a dit que c'était le programme » (Jeune, 78, F, 17 ans, 2^{nde})

Souvent je fais un débriefing à la fin de la journée [...] Et souvent c'est : « ah mais oui, notre projet en fait, on pourrait aussi le faire sous forme de film, ou le faire sous forme théâtrale, ou alors on pourrait mettre en place ça, ça, ça ». Ou alors individuellement : « ah ça m'intéresserait de faire du théâtre, comment je peux en

faire ? Ou est-ce que je pourrais trouver un cours ? Etc. ». Et ça, c'est arrivé plusieurs fois, et je n'ai jamais pu y donner réponse en fait [...] Il n'y a pas eu de suivi, avec moi et TEAME, de ça. Ces idées à chaque fois font un peu flop ». (Intervenante théâtre)

Donner plus de choix et de marge dans l'organisation de la TEAME, et notamment de la vie quotidienne (repas en commun, gestion du budget), du choix des activités et de la temporalité des différentes étapes (notamment les premières semaines) ou encore de l'organisation de l'espace¹⁹ permettrait de renforcer l'impact sur la capacité d'action des jeunes dans un collectif et d'améliorer leur adhésion au programme. Le non-respect par certains jeunes de la charte et des engagements pris dans le projet collectif, qui donne lieu à des frustrations voire à des tensions dans les différentes TEAME²⁰, semble plus révélateur de leur faible participation à la définition du cadre que d'un manque de « motivation » de leur part.

Si les TEAME donne aux jeunes la possibilité de définir et d'adapter, de façon limitée, les contours du programme, les modalités de participation et de prise de décision proposées leur permettent difficilement d'être acteurs du collectif qu'ils intègrent. Le sentiment d'être acteur s'observe surtout dans les cas où une dynamique de groupe se constitue dès le départ et où les coordinateurs favorisent les démarches d'auto-organisation au sein des TEAME.

2.2.3. Des liens qui se créent entre les participants

Le programme TEAME donne aux participants, à certaines conditions, une occasion de faire de nouvelles rencontres et de développer des relations d'amitié entre eux tout au long du programme, ce qui a des effets sur leur trajectoire individuelle.

Lorsqu'une dynamique de groupe est créée, les liens amicaux sont **une composante forte de l'identité de chaque TEAME**. Dans l'enquête de terrain, les références à la notion de « famille », qui représente un espace où les liens sont resserrés entre chaque membre du groupe, sont récurrentes, qu'elles proviennent des salariés de l'équipe encadrante ou des jeunes eux-mêmes.

« C'est devenu une famille. Ça se passe très bien, il n'y a pas de bagarre, même le jour de l'inauguration, on s'est retrouvé après pour fêter. » (Jeune, 95, H, 17 ans, primaire non terminé)

¹⁹ Dans les locaux des TEAME ayant débuté en juin 2020, des photos des anciens participants affichées au mur limite l'appropriation des lieux et, de manière liée, du programme par les jeunes.

²⁰ De nombreux jeunes mettent en cause le faible investissement des autres participants à la TEAME : « [Une jeune de la TEAME] invente des excuses en mode 'je suis malade', des trucs comme ça, mais on sait très bien, moi j'ai son snap je vois très bien, elle est avec ses potes, [...]. Pour moi, c'est pas être investi, si tu ne veux pas t'en sortir, reste avec tes potes. Et ça ne sert à rien de venir ici. » (Jeune, 77, H, 17 ans, Brevet)

Ces liens dépendent du sentiment d'appartenance à un même groupe, que les jeunes intègrent de façon quotidienne pendant trois mois. Ils « dépassent » le cadre du programme, dans la mesure où certains participants continuent de **se retrouver et restent en contact en dehors ou à l'issue de la TEAME.**

« On fait des sorties ensemble [...], on se parle on s'appelle même en dehors de la TEAME. En si peu de temps, on a créé un lien. » (Jeune, 95, F, 21 ans, BTS)

Les liens amicaux développés au sein de TEAME ont des effets sur la situation des participants, à trois niveaux.

- A un premier niveau, **la dimension collective du programme et la création de liens** permet à certains jeunes de rompre avec une situation d'isolement et d'inactivité faisant suite à une déscolarisation ou à une situation d'exclusion.

« Ça m'occupe, je sors de chez moi, je ne reste pas à rien faire du tout, à ne pas savoir ce que je veux faire, à être perdue dans mes pensées. » (Jeune, 77, F, 16 ans, Brevet)

« Au début j'ai accepté parce que rester à la maison à attendre à rien faire, ça ne me plaisait pas » (Jeune, 77, F, 23 ans, eq. Bac étranger - en attente du statut de réfugiée)

- A un deuxième niveau, le développement de liens amicaux permet aux participants de bénéficier de différentes formes de **soutien dans leur parcours professionnel, mais également personnel.**

« J'ai retrouvé des jeunes qui sont à peu près dans la même situation que moi, mais vu qu'on est ensemble c'est comme si tout allait bien pour nous, tout se passe bien pour nous, on s'entraide beaucoup beaucoup. Dès qu'il y en a un qui est en galère il y a quelqu'un qui dit 'Je peux t'aider à faire ça' et un autre qui dit 'Je peux t'aider'. » (Jeune, 95, F, 24 ans, Licence)

- A un troisième niveau, la participation au programme TEAME entraîne la rencontre de personnes n'ayant pas le même parcours, les mêmes opinions et les mêmes préoccupations. Le programme permet **une confrontation à l'altérité qui peut être vectrice d'ouverture d'esprit, de tolérance et de transformation des représentations**, à condition qu'un cadre soit posé au préalable par les équipes encadrantes. Une coordinatrice a ainsi expliqué dès le départ pourquoi toute forme de discrimination n'était pas tolérée au sein de la TEAME.

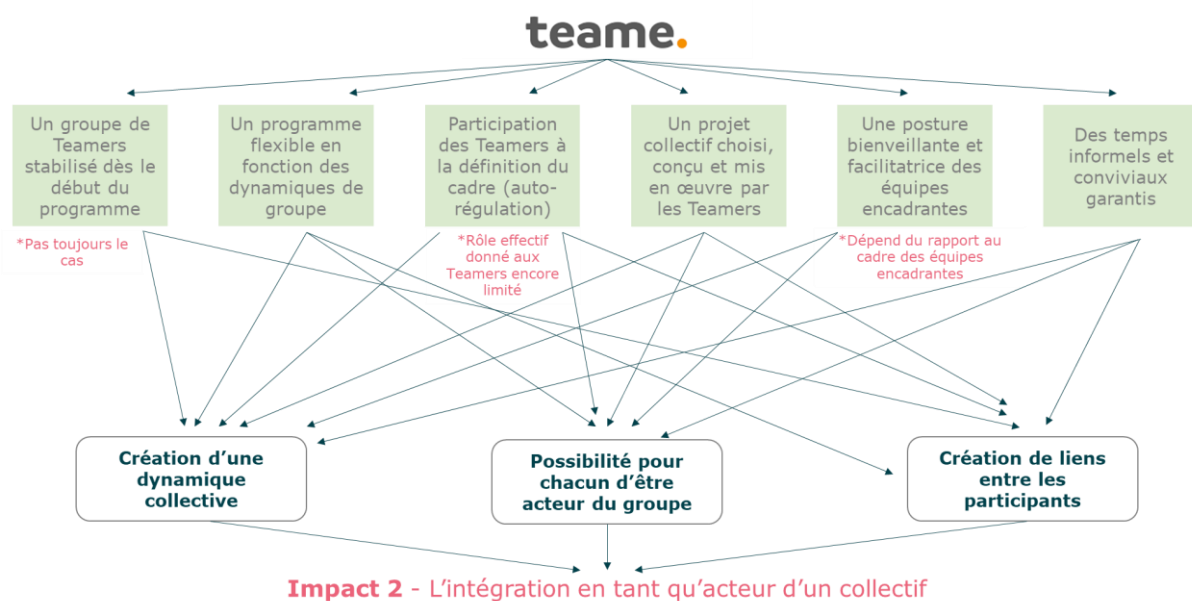
« [On a] un jeune couple ici, c'est deux filles, [...], leur coming-out s'est fait dans la TEAME, [...] où le groupe aussi, grâce à cette atmosphère, ou en tout cas à ce climat un peu bienveillant, ils ont été très bienveillants, très compréhensifs. » (Coordinatrice)

Les liens qui se créent entre les participants au programme TEAME, à condition qu'une dynamique de groupe se constitue dès le départ, ont donc des effets sur la rencontre d'une diversité de profils, l'évolution des représentations sur d'autres situations que la sienne et l'apparition de logiques d'entraide et de solidarité entre les jeunes.

2.2.4. Conclusion et recommandations relatives à l'impact 2

Le programme TEAME permet à des jeunes, dont certains sont particulièrement isolés et présentent des difficultés dans l'intégration de groupe, de participer, dans une certaine mesure, à la vie d'un collectif. La dynamique de groupe est un préalable nécessaire au sentiment des jeunes de faire partie d'un collectif : il s'agit d'un exercice délicat qui se joue dès les premières semaines du programme, lors des temps collectifs informels et qui dépend de la capacité des équipes à stabiliser un groupe en limitant les abandons. Une fois la dynamique de groupe lancée, les jeunes se sentent acteurs d'un collectif à condition qu'ils puissent donner leur avis et prendre des décisions sur des dimensions-clé du programme qu'ils intègrent, et non, comme c'est le cas dans la plupart des TEAME, sur des éléments annexes ou des règles habituellement édictées en cadre scolaire. Dans les cas où une dynamique de groupe s'observe, des liens se créent entre les jeunes de chaque TEAME et entre les TEAME, et prennent le plus souvent la forme de liens amicaux et d'entraide entre les participants.

Schéma 3 : L'intégration en tant qu'acteur d'un collectif



Deux types de recommandations, qui ont trait aux conditions de possibilité pour chaque participant d'être effectivement acteur au sein des TEAME, émergent de l'enquête de terrain.

- D'abord, il est essentiel de garantir l'autonomie des jeunes dans la prise de décision relative aux règles qui s'appliquent dans le groupe et à la façon de gérer les conflits. Dans le cas contraire, le sentiment de participer à un collectif, voire la volonté de « jouer le jeu » de la TEAME, risque d'être moindre, en particulier chez les jeunes qui ont le plus de difficulté à intégrer un groupe.

- Ensuite, certains jeunes enquêtés mettent en avant l'importance, pour s'approprier les lieux de la TEAME mais aussi plus globalement le programme, de décider de l'aménagement et de la décoration des locaux.

2.3. Impact 3 : La prise de confiance en soi et en ses capacités

L'amélioration de la confiance qu'ont les jeunes des TEAME en eux-mêmes et en leurs capacités s'observe à plusieurs niveaux. Ils sont, de façon générale, plus en capacité d'identifier et de mettre en mots ce dont ils sont capables (2.3.1). Plus spécifiquement, ils se sentent plus à même de prendre la parole devant le groupe de la TEAME voire en public (2.3.2). L'expérience du programme, et notamment de la construction et de la défense du projet collectif, pour celles et ceux qui s'y investissent, nourrit par ailleurs un sentiment de fierté qui est vécu de façon collective par les jeunes (2.3.3).

2.3.1. Une valorisation des capacités des jeunes

Le programme TEAME s'adresse à des jeunes qui, du fait de leurs parcours (exclusion du monde scolaire, de l'emploi, de la formation ou impossibilité d'y accéder), sont susceptibles d'éprouver un sentiment de mal-être²¹ qui s'accompagne d'une moindre confiance en eux et d'une dévalorisation de leurs capacités.

D'abord, **pour celles et ceux qui vont jusqu'au bout du programme, le fait même de participer à la TEAME traduit une capacité à s'investir dans un projet.** Une partie des jeunes, en situation de décrochage scolaire et/ou qui cumulent plusieurs difficultés sociales, ont bénéficié ou bénéficient de multiples accompagnements, auxquels ils n'adhèrent pas toujours. Si et seulement s'ils se rendent de façon régulière à la TEAME, ils réalisent qu'ils sont capables d'aller jusqu'au bout d'un projet ou d'un programme dans lequel ils se sont engagés. Une jeune, en situation de décrochage scolaire, déclare ainsi qu'elle se sent à présent capable de « *se fixer dans quelque chose* ».

« On va dire ça m'a un peu donné plus confiance en moi. [...] Je peux faire quelque chose, je peux être motivée, même si là je n'étais pas très très assidue, être un peu plus quand même, enfin je peux être, me fixer dans quelque chose. » (Jeune, 77, F, 16 ans, Brevet – en décrochage scolaire)

Cet effet ne s'observe pas sur des jeunes dont les abandons en cours de TEAME sont la conséquence de leur faible adhésion au programme. Il convient néanmoins de noter que la distance de certains participants

²¹ Centre technique d'appui et de formation des Centres d'examens de santé (CETAF), *Synthèse des résultats « Bien être - mal être ? Mieux vous connaître »*, op. cit.

vis-à-vis de TEAME découle moins d'un fort éloignement de l'emploi, auquel serait associée une difficulté à se « fixer » dans un programme, que d'une faible dynamique collective au sein du groupe, d'un décalage avec les attentes initiales des jeunes en termes de suivi individuel (le coaching professionnel arrivant trop tardivement selon certains) ou encore du sentiment d'être plus autonome que les autres participants et donc d'aider plus que d'être aidé²².

Ensuite, **les différentes activités collectives réalisées dans le cadre de la TEAME** (atelier théâtre, ateliers avec des intervenants extérieurs, ateliers pédagogiques autour du projet collectif, etc.) donnent aux jeunes l'opportunité de développer et de mobiliser leurs capacités dans une atmosphère où ils ne se sentent pas évalués et devant atteindre des résultats définis. Ce cadre favorable à la prise de confiance en soi (encadré 2) participe à l'identification et à la reconnaissance progressive par les jeunes de leurs qualités et de leurs compétences. Une jeune participante déclare avoir notamment découvert qu'elle était « leader » dans le cadre de la TEAME, qualité qu'elle associe à un trait de personnalité (« naturellement ») et qui traduit le sentiment d'être capable de jouer un rôle-clé dans un projet ou dans un groupe.

« J'ai appris des choses que je ne savais pas faire, par exemple le pitch, que pour mes compétences et qualités, le fait que je sois leader naturellement, que je motive les gens. » (Jeune, 95, F, 21 ans, BTS)

Encadré 2 – UN CADRE BIENVEILLANT PROPICE A LA PRISE DE CONFIANCE EN SOI

Le cadre proposé par la TEAME constitue un espace bienveillant propice à la prise de confiance en soi. En effet, les jeunes entre eux sont invités à avoir un regard tolérant sur les aptitudes et freins initiaux de chacun si bien que chaque jeune peut progressivement et à son rythme prendre confiance.

« Ce qui est aussi agréable depuis le début, et ça j'ai beaucoup apprécié, c'est que tous les autres sont hyper bienveillants avec [un jeune qui ne parle pas]. Dans ce genre de contexte, on peut se dire au bout d'une semaine « pas de soucis », deux semaines « toujours pas de problème » quand t'es avec un jeune mutique, mais tu peux te dire au bout d'un mois qu'il y a peut-être des jeunes qui auraient pété un câble et qui aurait dit « mais sérieusement, qu'est-ce que tu fous ici, tu fais rien, tu nous parles pas, tu sers à quoi ». Et jusqu'à présent on n'a pas eu tout ça. Donc ça c'est plutôt cool, ils sont quand même plutôt dans une logique bienveillante ». (Coordinateur, 78)

La rupture du cadre proposé par la TEAME avec le quotidien des jeunes favorise ce climat.

[A propos de l'atelier théâtre] Ça amène à des situations complètement loufoques ou décalées qui permettent de se dégager complètement de la situation actuelle ou de leur vie ou de leur vécu. (Intervenante théâtre)

Notons néanmoins que cet aspect n'est visible que sur les jeunes qui suivent la TEAME dans son intégralité.

²² Une jeune explique que c'est la raison pour laquelle elle n'est restée que deux semaines dans le programme : « En fait à la TEAME, j'avais plus l'impression d'être formatrice que d'être on va dire une élève. [...] Souvent j'aidais les autres, quand on me posait des questions, c'était souvent à moi de répondre pour les autres, et non en fait, ça ne me plaît pas du tout. [...] Je suis partie pour cette raison-là. »

Enfin, **la participation à la TEAME peut permettre aux jeunes de prendre conscience de leur potentiel, c'est-à-dire leur capacité à acquérir de nouvelles connaissances et compétences.** La reconnaissance de leur potentiel est cruciale parce qu'elle joue sur leur capacité à se projeter à l'issue des trois mois. C'est ce que souligne une coach professionnelle, qui perçoit chez les jeunes qu'elle suit une hausse du sentiment de capacité à développer de nouvelles compétences.

« *[Les jeunes] se rendent compte de plus en plus qu'en fait ils peuvent faire quelque chose par eux-mêmes, qu'ils ont des capacités et là qu'ils peuvent développer des compétences.* » (Coach pro)

La reconnaissance des capacités existantes et futures des jeunes des différentes TEAME dépend de la posture des coordinateurs et des coachs pros. Le fait d'encourager et de valoriser les réalisations des jeunes, qu'elles soient relatives au projet collectif ou à l'avancée de leur projet professionnel et/ou de formation est crucial et n'agit que sur les jeunes qui suivent la TEAME régulièrement, du début à la fin du programme.

« *C'est un peu notre mot d'ordre, de valoriser tout le temps, à l'extrême, de les pousser, de les encourager, de leur montrer qu'ils sont capables, de leur faire savoir qu'ils sont capables, de les accepter tels qu'ils sont.* » (Coordinatrice)

Cette posture peut **différer d'autres dispositifs d'accompagnement** et favoriser l'adhésion des jeunes au programme. Une participante, qui déclare en entretien avoir abandonné une formation avant la TEAME, compare ainsi la posture qu'elle avait perçue de ses anciens formateurs avec celles des membres de l'équipe de la TEAME. Alors qu'elle ne se sentait pas encouragée dans le cadre de sa précédente formation, elle déclare qu'à la TEAME, elle est poussée à « *monter plus haut* ».

« *J'ai quitté le Greta parce qu'ils parlaient mal [...]. [Le coordo] nous pousse à monter plus haut. Il nous dit 'non, il faut que tu te concentres', avec [la coach pro] et [l'assistante coordo] ils ne nous ont pas rabaissés.* » (Jeune, 77, F, 25 ans, CAP)

La reconnaissance par les jeunes de leurs propres capacités est aussi fonction du **lien qui est fait dans chacune des TEAME entre les temps collectifs et le suivi individuel.** Les participants sont notamment amenés, en début et en fin de TEAME, à réaliser un travail d'auto-évaluation. La réalisation du passeport de compétences en fin de programme peut être l'occasion de prendre du recul sur ce que les jeunes se sentent capables de faire trois mois après le début de la TEAME. Néanmoins, on note **un décalage important entre l'impact théorique de cet outil et son effet sur les jeunes.** En effet, il est important de noter que, dans le cadre de l'enquête menée, **peu de jeunes font référence à ce travail d'auto-évaluation et au passeport de compétences.** Un enjeu semble être de mieux valoriser les compétences acquises dans le cadre de la TEAME. Sur ce point, le fait que la TEAME ne permette pas d'accéder à un diplôme ou à un titre de formation reconnu, est un frein durable à la valorisation des compétences des jeunes grâce à la TEAME.

En participant au programme TEAME, dans un cadre propice aux encouragements et à la valorisation des réalisations de chacun, les jeunes qui suivent le programme dans son intégralité se sentent donc plus en capacité qu'avant d'identifier et de mettre en mots ce dont

ils sont capables. Néanmoins, l'impact du passeport de compétences pourrait être largement amélioré.

2.3.2. La prise de parole : un révélateur d'une plus grande confiance en soi

La participation au programme permet aux jeunes de mieux s'exprimer et de se sentir plus à l'aise pour prendre la parole au sein de la TEAME et, pour certains, en public, ce qui révèle et nourrit dans le même temps leur confiance en eux.

Pour mener à bien leurs projets collectif et professionnel, **les participants au programme sont amenés à s'exercer à la prise de parole auprès d'une diversité d'acteurs à plusieurs reprises au cours de la TEAME :**

- Lors de la **réalisation de « sondages » auprès d'habitants de la ville** dans laquelle est implantée la TEAME pour identifier leurs besoins.

« La TEAME ça m'a permis d'apprendre à prendre la parole parce qu'on est parti voir beaucoup de gens, on a été à la mairie, [...] par exemple pour le sondage j'ai dû interpellé des gens et tout, du coup ça m'a aidée à mieux parler à mieux m'exprimer. » (Jeune, 78, F, 18 ans)

- Lors des **ateliers théâtre** au cours desquels les jeunes abordent leur posture et l'image qu'ils souhaitent renvoyer devant un groupe de personnes externes à la TEAME. Une assistante coordinatrice, évoque ainsi ce qu'ont appris les participants lors d'une intervention d'un professionnel de la Plateforme i.

« Il y avait un atelier d'un collègue de la plateforme [...], il a expliqué aux jeunes [...] comment on tient notre corps quand on fait une présentation ou si on doit faire un entretien, comment on s'assoit, quelles sont les informations les plus importantes qu'on doit donner quand on commence notre discours [...]. Des choses que les jeunes ont pu mettre en pratique, lors de l'inauguration ou le hackaTEAME. » (Assistante coordinateur)

- Lors des **événements publics (inauguration, hackaTEAME et cérémonie de clôture), qui représentent des « temps forts »** au cours desquels les jeunes s'expriment devant un public composé de personnes externes à la TEAME. Une évolution des prises de parole entre ces différentes interventions est notée²³ : selon une coordinatrice, alors que des jeunes peuvent exprimer des craintes à prendre la parole lors de « l'inauguration », premier événement public de

²³ La réalisation de l'hackaTEAME par visioconférence montre par contraste l'importance du caractère solennel de ce type d'événements pour qu'ils aient un effet sur la capacité des jeunes à prendre la parole à l'oral et sur leur sentiment de fierté lié à leur participation au projet : le temps de présentation de chacun des projets est moindre et le format en ligne rend difficile l'interaction entre les jeunes des différentes TEAME. Le fait que très peu de participants en aient ensuite fait mention en entretien confirme ce résultat. Observation de l'hackaTEAME, 25 juin 2020.

présentation du projet collectif, « l'événement de clôture », au cours duquel ils présentent ce qu'ils ont réalisé pendant les trois mois de la TEAME, les amène à prendre la parole « avec plaisir ».

« Il y a le premier événement, l'inauguration, où ils prennent la parole devant, bon pas une centaine, mais devant des personnes qu'ils ne connaissent pas, et là c'est quelque chose qu'ils appréhendent. Et au final, au moment de la clôture, on les voit limite prendre du plaisir à prendre la parole. » (Coordinatrice)

Grâce à cet accent mis sur la prise de parole au sein du programme TEAME, on observe **une évolution générale de la posture de certains jeunes qui s'observe lors des prises de parole et qui peut être analysée comme une augmentation de leur confiance en eux**. Le changement de posture est perceptible chez des jeunes qui ont en commun d'**avoir participé au programme de façon régulière et dans son intégralité**. Selon une référente en Mission locale, « c'est le jour et la nuit » entre ce qu'elle avait perçu d'un jeune qu'elle suit avant son entrée dans la TEAME et au moment de la présentation du projet collectif : son attitude générale traduisait une plus grande confiance en lui (sourire, « ouverture ») et son bégaiement ne l'a pas empêché de prendre la parole.

« Aujourd'hui c'est le jour et la nuit, c'est superbe maintenant [...]. Les premières fois, il était renfermé sur lui-même, il ne souriait quasiment pas. Et moi je l'ai vu lors de la présentation de leur projet, et là il était ouvert, il avait le sourire, il s'est donné à fond, il a un handicap entre guillemets, il a un bégaiement, et il a continué, il a pris la parole. » (Partenaire, Chargée d'insertion professionnelle, Mission Locale)

Là encore, les participants gagnent d'autant plus en confiance dans leur capacité à s'exprimer et à prendre la parole en public qu'ils évoluent pendant la TEAME dans un **contexte où ils sont encouragés et soutenus, que ce soit par les équipes ou par les autres jeunes**. Lors d'un événement de clôture réalisé en ligne, de nombreux messages de félicitations (« bravo à vous », « génial », « c'est très bien ») ont ponctué les interventions de chaque jeune²⁴.

Au-delà de cette évolution de posture et de capacité à prendre la parole, on observe des effets spécifiques chez deux catégories de jeunes :

- **Les jeunes qui avaient initialement des difficultés à s'exprimer en français sont ceux qui déclarent être le plus en capacité qu'avant de s'exprimer à l'oral**. Pour les jeunes dont la maîtrise du français était faible à l'entrée dans la TEAME, le sentiment d'être plus à même d'exprimer leurs idées nourrit fortement leur confiance en eux. Un participant note ainsi une évolution dans sa capacité à prendre la parole depuis le début du programme.

« -[Enquêtrice] Depuis le début de la TEAME, tu as senti que tu t'es amélioré [sur la prise de parole] ? »

²⁴ Observation de l'événement de clôture, 30 avril 2020 (TEAME 95, 2^e vague).

-[Enquêté] Oui, parce que de 11h à 14h je ne parle que français [...] des personnes que je connais, par exemple des amis ou même mon éducatrice, ils ont dit que j'ai un peu amélioré la langue française. » (Jeune, 93, H, 17 ans, sans diplôme)

Dans cette TEAME, plusieurs participants – mineurs non accompagnés – rencontrent également des difficultés dans la maîtrise de la langue française. Le fait que les jeunes connaissent une situation similaire, qu'aucun n'abandonne le programme en cours de route et qu'une dynamique collective ait été lancée dès le début de la TEAME a participé à l'instauration d'un **climat propice à l'absence de jugement, aux encouragements, et donc aux évolutions perceptibles dans la capacité à prendre la parole**. C'est ce que souligne une autre participante qui, parce qu'une attention était portée par les autres à ses propos, s'est sentie de plus en plus à l'aise pour développer ses idées.

« Ça m'a appris beaucoup de choses, parler en groupe, avec ce projet collectif. Je me suis sentie à l'aise, quand on me donne la parole...Ils ne sont pas genre, ils s'en foutent de ce que je veux parler et ça m'a vraiment aidée à être à l'aise, [...] à ne pas avoir des idées courtes mais à prolonger, j'explique ce que je propose. » (Jeune, 93, F, 17 ans, sans diplôme)

• **Les jeunes qui ont des freins importants, d'ordre psychologiques, à la prise de parole ne sont parfois marqués que pas des évolutions minimales** à ce niveau. Dans l'une des TEAME, un jeune s'exprimant très peu ne s'est pas vraiment « ouvert » au fur et à mesure du programme, malgré certains progrès.

« On était très content au niveau [du] garçon qui ne parle pas trop, voire pas du tout. Là en fait, les premiers jours, c'était quand même très dur, et petit à petit, franchement on était hyper contents, il parlait beaucoup plus, on sentait qu'il prenait sa place, on a eu des séances où il était même venu carrément au tableau, prendre sa petite feuille et présenter quelque chose. C'était un truc de dingue, je me suis dit 'c'est hallucinant de voir les progrès'. Et puis j'ai été un peu déçu. Ça s'est totalement dégonflé pendant la période d'idéation, ça a été un peu compliqué, on n'arrivait à rien faire avec lui ». (Coordinateur)

La levée des freins à la prise de parole que rencontrent des jeunes dans cette situation nécessiterait en effet un accompagnement plus soutenu et sur la durée. L'intervenante théâtre souligne les limites d'une intervention ponctuelle pour certains jeunes.

« [La prise de parole est quelque chose] qui est mis en avant et qui fait partie de TEAME. Mais à la fois, moi je ne vérifie pas si ce travail est poursuivi puisqu'en une journée, c'est bien, mais c'est une initiation. ». (Intervenante théâtre)

Les jeunes de la TEAME, et notamment ceux qui au départ avaient le plus de difficultés avec la langue française, montent donc en compétences dans la prise de parole, ce qui joue sur leur confiance en eux.

2.3.3. La fierté de défendre un projet qu'ils ont eux-mêmes développé

L'expérience de la TEAME, et en particulier de la conception et du développement d'un projet collectif, conduit les jeunes à ressentir un sentiment de fierté, vis-à-vis de leur projet et vis-à-vis d'eux-mêmes.

Les jeunes sont d'abord le plus souvent **fiers de leur idée de projet** qui jouit d'une certaine légitimité accordée parce que le Groupe SOS et par les partenaires (via un soutien matériel et financier et/ou une participation aux événements). Si la fierté à l'égard du projet peut varier selon la nature de celui-ci et les centres d'intérêt de chacun, l'enquête révèle que **le sentiment de fierté est le plus fort lorsque les projets traitent de problématiques qui touchent directement les jeunes de la TEAME et qu'il devient le socle de l'identité du groupe** (lutte contre la discrimination à l'embauche par exemple, accès à l'emploi des jeunes de l'ASE. Dans certains cas, il semble que la phase d'idéation ne permet pas à tous les jeunes de se reconnaître dans le projet choisi. Dans certains cas, cela peut susciter un moindre investissement sur le temps long.

« Le projet, ça a été choisi par une personne. Enfin, ça n'a pas été choisi par une personne, ça a été proposé par une personne qui s'y connaît relativement bien dans le milieu associatif, dans les aides des hôtels sociaux, dans les maraudes et tout ça. Donc elle nous a proposé son projet. Ensuite nous on a accepté, on a validé le projet comme quoi c'était pas mal, c'était le bon truc ». (Jeune, 78, H, 16 ans, brevet)

Le sentiment de fierté découle ensuite de la **mise en œuvre du projet**, en tant que tel. En effet, en intégrant la TEAME pendant une durée de 3 mois, les jeunes voient concrètement le projet comme un processus et peuvent mesurer le chemin parcouru et les étapes franchies depuis le début de la TEAME. C'est le cas d'une jeune participante, qui met en avant leurs « réussites » dans le développement du projet, et qui déclare se sentir plutôt « fière » face à ces avancées.

« Je trouve ça intéressant et je suis plutôt fière. On s'est débrouillé, on est parti de rien, on a réussi à trouver des gens pour nous faire l'application, on a réussi à trouver une salle pour l'événement, on a réussi à trouver des partenaires pour la buvette, on a réussi à faire tellement de choses en si peu de temps. » (Jeune, 78, F, 18 ans, 1^{ère})

L'aboutissement du projet et la légitimité qui y est accordée renvoient aux jeunes **une image positive d'eux-mêmes et de ce qu'ils sont capables de faire, individuellement comme collectivement**. Un coordinateur évoque ce sentiment de fierté qu'il a perçu chez les jeunes de la TEAME. Le fait même d'être « écouté » dans la présentation et la défense de son projet conduit les jeunes à valoriser leurs capacités.

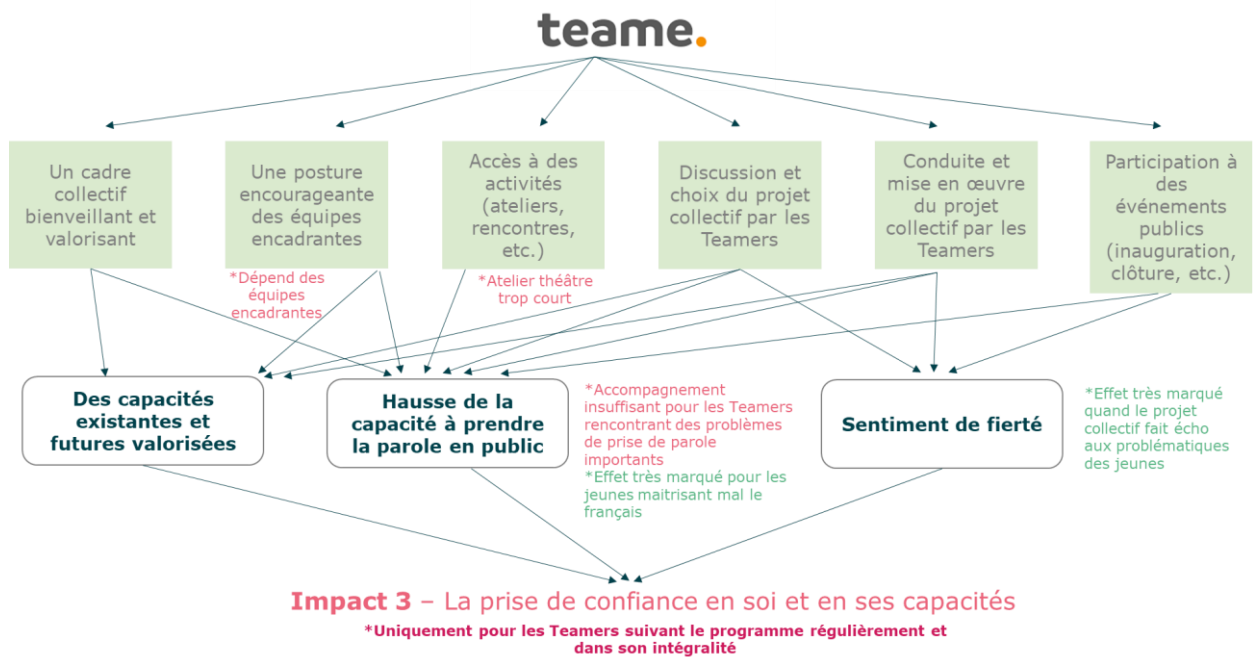
« Pendant le hackaTEAME c'était un moment qui résumait toute l'aventure pendant un mois et demi, ils étaient tous ensemble, très content de défendre leur projet, ils ont senti cette fierté, cette confiance en eux. 'On est important, on nous écoute'. » (Coordinateur)

La conception, le développement et la défense des projets collectifs dans le cadre du programme TEAME nourrit donc chez les jeunes qui y participent un sentiment de fierté, qui est le signe d'une amélioration de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et donc d'une plus grande confiance en eux.

2.3.4. Conclusion et recommandations relatives à l'impact 3

Le troisième impact de TEAME sur les jeunes qui y participent pendant toute la durée du programme porte sur l'amélioration de la confiance en soi et en ses capacités. En participant au programme TEAME, les jeunes tendent davantage à identifier leurs qualités, ce dont ils sont capables ainsi que leur capacité à acquérir de nouvelles connaissances et compétences dans le futur. Ils intègrent un environnement propice aux encouragements et à la valorisation des réalisations de chacun, en particulier lorsqu'une dynamique collective s'observe dès le début du programme entre les jeunes et avec les équipes encadrantes. La prise de confiance en soi s'observe particulièrement dans le cadre des prises de parole, au sein des TEAME et, pour une partie des participants, en public. Du fait de la (re)valorisation de leur parcours et de leurs capacités, ainsi que de leur participation à un projet – s'il est porté collectivement et s'ils y adhèrent –, les jeunes ressentent un sentiment de fierté qui témoigne d'un effet notable du programme sur l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

Schéma 4: La prise de confiance en soi et en ses capacités



Nous formulons trois recommandations relatives à ce troisième impact :

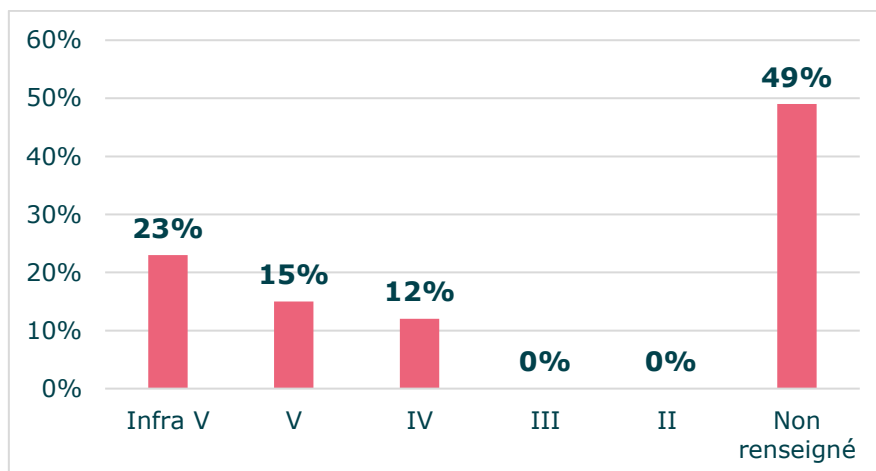
- D’abord, il semble essentiel de **travailler les outils d’auto-évaluation et de validation des compétences (passeport de compétences)**. En effet, l’enquête révèle un décalage important entre l’impact théorique de ces outils et l’impact observé sur la prise de confiance des jeunes. Au-delà, il semble que la reconnaissance externe de l’expérience de la TEAME serait un vecteur de confiance en soi et en ses capacités important. A ce stade, le dispositif reste trop peu connu et reconnu pour être valorisable en tant que tel sur le marché du travail par exemple.
- Ensuite, concernant **l’amélioration de la prise de parole** repéré chez les jeunes, il semble que les marges de progression soient encore importantes et que, pour les jeunes marqués par des freins psychologiques importants, l’accompagnement soit encore trop limité. De ce point de vue, nous recommandons de construire un accompagnement à la prise de parole sur le temps plus long en proposant des ateliers théâtres (ou pitch) plus réguliers.
- Enfin, pour agir plus efficacement sur le sentiment d’appartenance au groupe, sur l’investissement dans le projet et sur la fierté à l’égard du projet mené, nous recommandons de **monter des projets sur des problématiques qui touchent directement les jeunes de la TEAME** (par exemple, la lutte contre les discriminations, les freins à l’accès à l’emploi et à la formation des jeunes, etc.)

2.4. Impact 4 : La consolidation des projets professionnels et de formation

TEAME a pour objectif de permettre à des jeunes éloignés de l’emploi et disposant d’un très faible niveau de formation (graphique 6) de consolider leur projet professionnel et/ou de formation, et donc de limiter les effets de situations d’inactivité sur des difficultés durables d’insertion²⁵. En fonction du stade auquel les jeunes se trouvent à l’entrée dans la TEAME, le programme vise à préciser un projet déjà existant ou à enclencher une démarche d’insertion vers l’emploi ou la formation.

²⁵ A. Schmillen et M. Umkehrer, « The scars of youth: Effects of early-career unemployment on future unemployment experience. », art cit.

Graphique 6 : Niveau de formation des bénéficiaires (2017-2020)



Source : Données de suivi internes à TEAME. Réalisation : Agence Phare

Il permet, dans une certaine mesure, la levée d'obstacles relatifs au manque d'information sur le fonctionnement des formations et/ou du marché de l'emploi (2.4.1), à la faible capacité de projection dans l'avenir (2.4.2) et au manque de ressources sociales et matérielles dont disposent les jeunes à l'entrée dans la TEAME (2.4.3). Dans certains cas, cela se concrétise par une « sortie positive » (2.4.4).

2.4.1. Des clés pour décoder le fonctionnement des formations et du marché du travail

A l'entrée dans la TEAME, **les jeunes ont des attentes différenciées vis-à-vis du coaching professionnel** : certains ont un projet très peu défini et, pour une partie, ne sont pas familiers avec les différentes voies de formation vers lesquelles il est possible d'aller ou les étapes de la recherche d'emploi, tandis que d'autres ont un projet relativement consolidé et sont en attente de plus d'informations et d'un appui externe pour le mener à bien. **L'accompagnement par les coachs professionnels agit à trois niveaux.**

A un premier niveau, **les jeunes accèdent à des informations leur permettant d'avancer dans la définition ou la concrétisation de leur projet professionnel et/ou de formation grâce à l'accompagnement individuel qui s'adapte à la diversité de leurs attentes et de leurs besoins.** Cette condition est réunie dans chacune des TEAME : la personnalisation des échanges, sur la base des outils transmis aux coachs professionnels par la Plateforme i et notamment d'un diagnostic réalisé en début de programme, permet de proposer des options adaptées à chaque jeune.

« *[La coach pro] me propose des sites et je lui dis si ça me plaît ou non. Par exemple, les missions de truc civique, j'ai dit que ça ne me plaisait pas et elle m'a dit 'ok, on va chercher autre chose'. Donc elle s'adapte à nous, et ça franchement c'est bien.* »
(Jeune, 78, F, 18 ans, bac)

A un second niveau, **les jeunes ont plus de clés pour comprendre les voies professionnelles et/ou de formation qui leur sont ouvertes à condition que les coachs professionnels soient en capacité de les mettre en lien avec d'autres acteurs de l'orientation et de l'insertion professionnelle du territoire.** Ce n'est pas le cas dans toutes les TEAME : parfois, le caractère récent de l'implantation de la TEAME dans un département et le faible ancrage dans l'écosystème partenarial local ont pour conséquence une méconnaissance de ces acteurs. Le recrutement, pour les sessions de septembre 2020, d'un coach professionnel par TEAME – et non plus, comme cela a pu être le cas, d'un coach professionnel pour deux TEAME – et l'intégration à ses missions la recherche de partenariats, va dans le sens d'un accroissement de la capacité à orienter des jeunes vers des structures spécialisées dans l'orientation et l'insertion professionnelle en fonction de leurs besoins. L'une des coachs professionnels, qui accompagne les TEAME sur le même territoire depuis septembre 2019, a ainsi orienté les jeunes dont le projet professionnel n'était pas défini vers une structure locale du Réseau Information Jeunesse.

« Comme moi je ne savais pas du tout dans quelle branche aller, avec Catherine on a recherché et elle m'a aussi dit d'aller au BIJ [*Bureau Information Jeunesse*] et là j'ai fait mon Pass avenir pour savoir, avec ma personnalité et tout, ce qui me correspondait le mieux et du coup j'ai trouvé le métier que je voulais faire : aide-soignante. » (Jeune, 95, F 17 ans, Brevet)

A un troisième niveau, **pour que les jeunes s'approprient les clés pour comprendre comment s'inscrire à des formations et initier une recherche d'emploi, il est essentiel que le suivi individuel réalisé par les coachs professionnels soit régulier et soutenu.** La fréquence des échanges individuels sur les projets professionnels et/ou de formation semble inégale en fonction des TEAME. Les TEAME ayant démarré en juin 2020 et duré deux mois au lieu de trois montrent d'une part que la réduction du temps du programme se traduit par un très faible avancement des projets individuels des jeunes, et d'autre part que cela a pour conséquence un décrochage rapide de ceux qui sont venus spécifiquement pour être accompagnés dans la recherche d'un emploi et d'une formation. Ainsi, dans l'une de ces TEAME, parmi les quatre jeunes qui ont abandonné en cours de programme, trois n'avaient participé qu'à l'entretien de diagnostic tandis que le dernier n'avait pas commencé le coaching professionnel.

En conséquence, la levée de l'obstacle du manque de clés dans la consolidation des projets professionnels des jeunes dépend moins de leur profil que des caractéristiques et de la fréquence du coaching professionnel, ainsi que des relations partenariales qu'entretiennent les TEAME avec les autres acteurs de l'insertion à l'échelle locale.

2.4.2. Une plus grande capacité à se projeter dans un emploi ou dans une formation

A condition qu'ils s'impliquent jusqu'au bout de la TEAME, **les participants au programme se projettent plus facilement, à la suite de la TEAME, dans un emploi ou dans une formation.** Deux vecteurs favorisent cette projection.

D'abord, **ils découvrent de nouveaux secteurs et métiers vers lesquels il leur serait possible de se diriger**. La TEAME permet de ce point de vue une ouverture du champ des possibles. Cet effet s'observe en particulier sur les jeunes qui, à l'entrée dans le programme, n'ont pas de projet professionnel précis. Les visites collectives d'entreprises et de structures de formation, ou encore de portes-ouvertes et de forums liés à l'emploi, prévues dans le cadre de la TEAME²⁶, leur donnent accès à des informations sur des domaines qu'ils ne connaissaient pas ou qu'ils n'envisageaient pas jusqu'alors.

« Ça m'aide, en dehors des entretiens aussi, on va à des portes-ouvertes, des forums d'emploi oui. [...] ça nous permet aussi de découvrir d'autres métiers qui pourront nous intéresser peut-être. » (Jeune, 78, H, 19 ans, Bac)

De base, je voulais être expert-comptable. Maintenant je me penche plus vers le commercial, même si ça me plaît toujours l'expertise comptable mais le domaine commercial m'intéresse de plus en plus. (Jeune, 78, H, 16 ans, brevet)

Ensuite, **les participants au programme se sentent plus en confiance pour se projeter**. En effet, la posture des équipes des TEAME, les différents moments de prise de parole en public et la participation au projet collectif nourrissent leur confiance en eux et en leurs capacités. La prise de confiance relative au projet professionnel et/ou de formation est renforcée par la relation qui se crée entre les jeunes et les coachs professionnels. Une coach professionnelle constate ainsi qu'un lien a été établi avec les jeunes qu'elle suit, ce qui a été corroboré dans l'enquête de terrain menée auprès de ces derniers : lorsqu'ils se sentent encouragés et qu'ils font confiance au travail des coachs professionnels, les participants au programme ont le sentiment d'être plus armés pour se projeter dans l'avenir.

« Moi, je trouve qu'avec les jeunes on a réussi depuis le début à créer une relation. [...] Je suis là pour les encourager, pour les motiver, [...] ils arrivent à voir que le lien a été établi » (Coach pro)

Concrètement, **la hausse de leur confiance dans l'avenir se traduit par une plus grande proactivité dans la construction de leur projet**. Cet effet concerne en particulier des jeunes en situation d'urgence sociale, pour qui l'accès à un emploi ou à une formation est déterminant pour ne pas se trouver en situation de grande précarité : c'est le cas des bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance, et notamment des Mineurs Non Accompagnés (MNA). Alors qu'ils entrent à la TEAME avec l'objectif de trouver un emploi ou une formation quels qu'ils soient avant leurs 18 ans, les échanges avec les coachs professionnels les amène à s'interroger sur ce qu'ils souhaitent et à faire des choix relatifs à leur projet professionnel et/ou de formation.

« Aujourd'hui, il est en capacité de venir me voir sans rendez-vous, de me dire ce qui va et ce qui ne va pas, de me dire ce qu'il a envie de faire l'année prochaine. Au départ, il me disait : 'Je ferai ce que vous vous voulez que je fasse'. » (Partenaire, 95, Chargée d'insertion professionnelle, Mission Locale – à propos d'un jeune MNA)

²⁶ les conditions sanitaires liés au Covid n'ont pas permis d'analyser plus en profondeur cet effet.

Les jeunes qui participent à l'ensemble du programme TEAME se projettent donc plus qu'avant dans l'emploi et la formation, parce qu'ils découvrent des secteurs et métiers qu'ils ne connaissaient pas nécessairement auparavant et, à condition que des liens étroits aient été créés avec les équipes, ils se sentent plus en confiance pour envisager l'avenir.

2.4.3. Un accès des ressources sociales et matérielles

TEAME donne accès à des ressources sociales et matérielles dont ne disposent pas certains jeunes à leur entrée dans le programme et qui facilitent la recherche d'emploi et/ou de formation.

D'une part, **les participants accèdent à des ressources sociales²⁷ dont tous tendent à manquer lorsqu'ils intègrent la TEAME.** En fonction de leurs projets professionnels et si l'accompagnement proposé dans le cadre du coaching professionnel est régulier et soutenu, certains sont mis en relation avec des professionnels appartenant aux réseaux des coachs professionnels, des coordinateurs et plus globalement de la Plateforme i. Cet effet s'observe surtout pour les plus diplômés et/ou les plus âgés qui ont déjà un projet professionnel plus ou moins défini et que ces rencontres amènent à consolider.

« A chaque fois qu'on allait à des événements ou qu'on se déplaçait dans différentes start-ups, on rencontre plein de gens, et on prend des contacts et du coup ces contacts-là demain ils peuvent toujours servir [...]. Il y a toujours une personne qui va être là qui va dire 'tiens, j'ai quelqu'un à te présenter si ça t'intéresse'. » (Jeune, 75, H, 27 ans, eq. Bac)

Ce sont parfois les professionnels et structures rencontrés dans le cadre de la réalisation du projet collectif qui sont considérés par les jeunes comme des « contacts » intégrant leur réseau professionnel en construction.

« [La TEAME], ça aide à trouver des contacts, des partenaires, [...]. Ça te donne des aptitudes et des contacts. » (Jeune, Focus Group)

« Il y avait une intervenante avec laquelle j'ai discuté et j'ai discuté avec son expert-comptable aussi et j'aurai un stage en septembre avec cet expert-comptable. Donc oui ça m'a aidé à trouver ce stage ». (Jeune, 78, H, 16 ans, brevet)

D'autre part, les **ressources matérielles et temporelles** auxquels ont accès les jeunes en participant au programme, et en l'occurrence des outils numériques, mais aussi un local et du temps dédié au projet professionnel, leur permettent d'enclencher un processus d'insertion vers l'emploi ou la formation. L'accès à ces ressources est particulièrement déterminant pour les plus éloignés de l'emploi et/ou ceux qui cumulent des difficultés sociales. Ainsi, un jeune participant, bénéficiaire de l'Aide Sociale à l'Enfance, qui n'a pas d'ordinateur personnel et qui déclare n'avoir pas accès à l'ordinateur de sa famille d'accueil, a pu

²⁷ Nan Lin, « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue Française de Sociologie*, 1995, vol. 4, n° 36, p. 685-704.

dans le cadre de la TEAME faire des recherches sur internet qu'il n'avait jamais réalisées auparavant et qu'il a pu faire en étant accompagné par la coach professionnelle.

« Au tout début je ne faisais rien, et au bout d'un moment je me suis dit 'on va chercher', j'ai commencé à me mettre sur internet, sur les sites, Pôle Emploi, j'ai essayé de me mettre en intérim. » (Jeune, 77, H, 17 ans, Brevet)

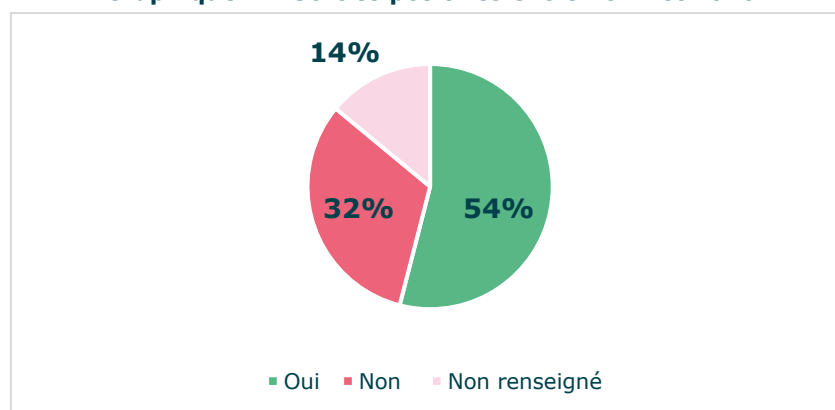
En intégrant la TEAME, les jeunes ont accès à des ressources déterminantes dans la consolidation de leurs projets professionnels et/ou de formation : pour les moins éloignés de l'emploi, des contacts de professionnels qui peuvent constituer un appui dans l'évolution de leur projet ; tandis que pour les plus éloignés, des ressources matérielles nécessaires pour initier une démarche de recherche d'emploi et/ou de formation.

2.4.4. Après la TEAME : une insertion durable ?

Le programme TEAME semble favoriser une insertion dans l'emploi et la formation pour une partie des jeunes qui vont jusqu'au bout du projet collectif, à deux niveaux.

A un premier niveau, **la fin du programme prend la forme pour certains jeunes d'une « sortie positive »**. Concrètement, c'est environ la moitié des jeunes accompagnés qui sont marqués par une sortie positive.

Graphique 7 – Sorties positives entre 2017 et 2020



Source : Données de suivi internes à TEAME. Réalisation : Agence Phare

Ces sorties positives correspondent à deux cas de figure.

- **Certains accède effectivement à un emploi ou à une formation à l'issue de la TEAME.** Du fait de la persistance d'un certain nombre de freins à l'emploi, ce cas de figure correspond le plus souvent aux profils **les moins éloignés de l'emploi** (les plus diplômés et/ou les plus âgés).

- **Certains sont orientés par les équipes des TEAME vers d'autres dispositifs d'insertion et de formation de droit commun**, tels que la Mission locale ou l'École de la deuxième chance. Il s'agit des plus jeunes et des moins diplômés. Ils bénéficient de cette façon d'un accompagnement de plus long terme, vers lequel la TEAME aura été une porte d'entrée.

« L'idée c'est de pouvoir aussi réorienter les jeunes dans d'autres structures où ils pourront poursuivre ce travail, donc de l'accompagnement individuel type Mission locale, soit les collectifs type l'École de la deuxième chance. » (Coach pro)

Lorsque les jeunes n'ont ni accès à un emploi ni à une formation, ni à un dispositif d'accompagnement dans l'insertion professionnelle, **ils peuvent bénéficier d'un suivi par les coachs professionnels quelques mois à l'issue de la TEAME. Toutefois, le suivi à l'issue de la TEAME est loin d'être systématisé et souvent informel** en raison de la difficulté à garder contact avec les jeunes. Les équipes de terrain parviennent parfois à maintenir le lien et à poursuivre l'accompagnement d'une part avec les anciens participants des TEAME dans lesquelles des dynamiques collectives se sont observées, faiblement marquées par des abandons, et où les jeunes ont développé un sentiment d'appartenance au groupe ; d'autre part, indépendamment des caractéristiques de la TEAME, avec des jeunes, et en particulier les Mineurs Non Accompagnés, pour qui trouver un emploi ou une formation est une urgence.

« J'ai leur numéro. De temps en temps, quand je pense à un truc qui pourrait les intéressaient, je leur envoie. Et il y a quelques semaines, on s'est vu avec deux jeunes filles de l'ancienne TEAME. Elles sont venues ici nous voir avec Thomas et on a passé un moment où on a discuté un peu de ce qu'elles faisaient maintenant, de comment ça allait pour elles. Il y a aussi un autre contact avec une autre fille qui nous appelle de temps en temps ». (Assistance coordo)

Par ailleurs, par la méthodologie acquise *via* l'accompagnement des coachs professionnels, et notamment dans le cadre de différents ateliers collectifs (de construction de CV, de lettres de motivation), ils disposent des outils pour continuer de postuler par eux-mêmes à des emplois ou de candidater à des formations.

« J'ai postulé à [noms d'entreprise], [...] j'ai tellement postulé que je me rappelle même plus. Je voulais le faire depuis longtemps mais j'avais la flemme. La TEAME, en si peu de temps, elle m'a aidée à retrouver le bon rythme, la bonne motivation. » (Jeune, 95, F, 21 ans, BTS)

Ainsi, la TEAME permet une hausse des prises d'initiatives des jeunes par rapport à leur projet individuel. Cela laisse présager d'une plus grande autonomie à l'issue du programme dans la recherche d'emploi et/ou de formation. Pour certains, cela se traduit dans le court terme par l'accès à une formation ou à un emploi.

2.4.5. Conclusion et recommandations relatives à l'impact 4

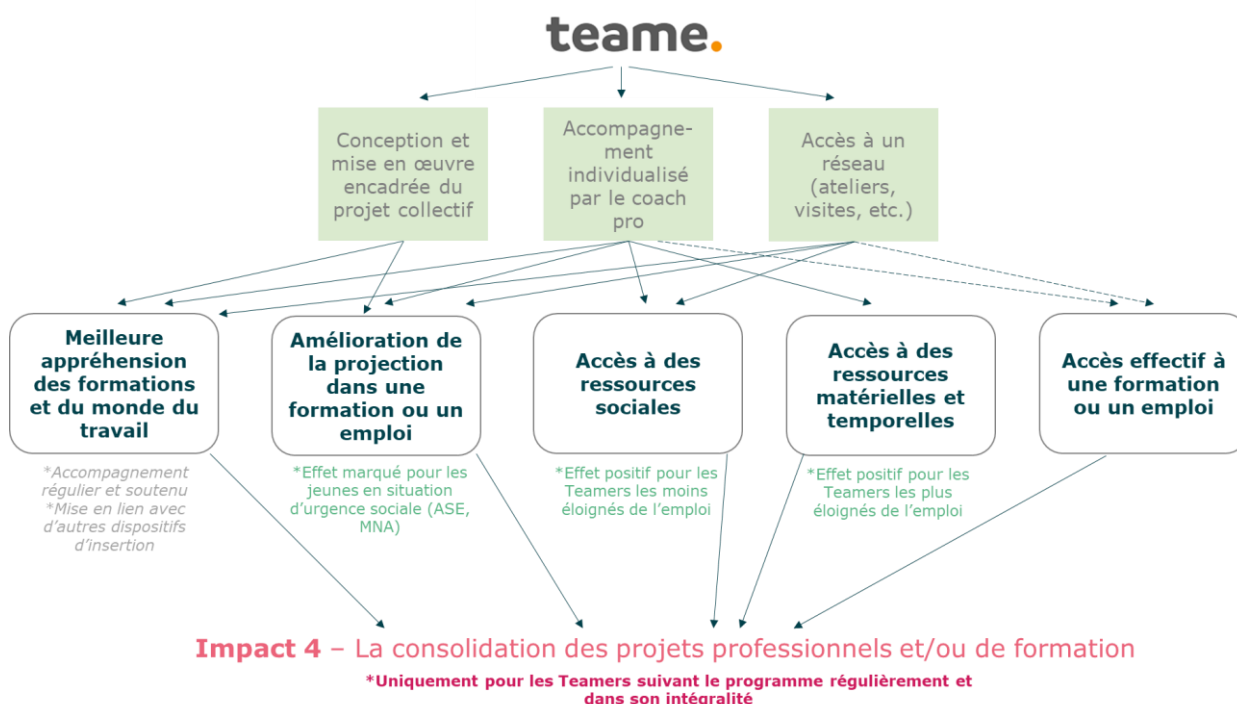
Le quatrième impact de TEAME porte sur la consolidation des projets professionnels et/ou de formation des jeunes qui y participent. Le programme lève l'obstacle du manque d'informations en leur fournissant des clés pour mieux comprendre les voies qui leur sont ouvertes, à condition que le coaching professionnel soit adapté, soutenu et en lien avec des acteurs de l'orientation et de l'insertion.

Les jeunes qui vont jusqu'au bout de la TEAME envisagent par ailleurs leur avenir avec plus de confiance qu'avant, en particulier lorsque des liens étroits se sont noués avec les équipes et qu'ils se sentent soutenus.

Ils accèdent aussi à des ressources qui peuvent s'avérer déterminantes dans la consolidation de leurs projets individuels : des contacts de professionnels pour les moins éloignés ; et des ressources matérielles pour les plus éloignés.

L'ensemble de ces apports a pour conséquence, pour une partie des participants, une « sortie positive », c'est-à-dire soit un accès effectif à un emploi ou à une formation, soit une mise en lien avec une structure de l'insertion en fin de programme. Pour les autres, si certains sont plus autonomes dans la recherche d'emploi et/ou de formation et restent en contact avec les coachs professionnels, le lien est rompu avec ceux qui, surtout en raison des faibles dynamiques collectives des TEAME concernées, ont peu adhéré au programme.

Impact 4 : La consolidation des projets professionnels et/ou de formation



L'évaluation nous permet de formuler trois recommandations relatives à ce quatrième impact :

- **Garantir à chaque jeune un accompagnement individuel régulier et intensif.** En effet, la consolidation des projets professionnels et/ou de formation n'est permis que lorsque les jeunes bénéficient d'un accompagnement, adaptés à leurs besoins, tout au long de la TEAME. Si cet aspect fait théoriquement partie du programme, certains contextes de terrain (minoritaires) n'ont pas permis de garantir cette dimension de l'accompagnement aux jeunes.
- **Renforcer les liens avec les acteurs de la formation et de l'insertion professionnel sur chaque territoire.** Ce faisant le coaching professionnel et le suivi pourra être plus ancré sur le territoire. De ce point de vue, l'implantation durable des TEAME sur les territoires facilitera l'insertion professionnelle.
- **Analyser (et lutter contre) les discriminations subies par les jeunes participants aux TEAME et affectant leur insertion socioprofessionnelle.** En effet, si les obstacles du manque d'informations, de confiance en l'avenir et de ressources (sociales et matérielles) sont en partie levés, celui des potentielles discriminations auxquelles sont confrontés certains jeunes dans leur recherche d'emploi et/ou de formation est peu traité. Il l'est seulement dans le cadre de certains projets collectifs, définis par les jeunes de façon à traiter directement la question des discriminations dont ils ont été ou pourront être victimes.

2.5. Impact 5 : L'acquisition de connaissances et de compétences valorisables sur le marché du travail

Le programme TEAME permet aux participants d'acquérir des connaissances et des compétences potentiellement utiles et valorisables dans la suite de leur parcours de formation et/ou professionnel.

En participant au programme TEAME, les jeunes transforment leurs représentations associées au monde du travail (2.5.1). Les jeunes les moins éloignés de l'emploi gagnent en autonomie dans l'organisation du travail et la prise de décisions relatives au projet collectif (2.5.2). Les participants bénéficient d'une initiation partielle au monde de l'entrepreneuriat (2.5.3) et ont l'opportunité de développer des compétences informatiques de base (2.5.4).

2.5.1. Une transformation des représentations associées au monde du travail

Les participants intègrent le programme TEAME avec des expériences variées et des connaissances disparates du monde professionnel et de son fonctionnement. Dans ce contexte, le programme contribue à la transformation des représentations associées au monde du travail.

La participation au programme TEAME constitue une **opportunité de découvrir le monde du travail, en apportant un nouveau regard sur son fonctionnement**. La participation au projet collectif est sur ce point particulièrement bénéfique dans la mesure où elle fait office d'immersion dans un environnement professionnalisant jusqu'ici mal compris, voire inconnu pour certains jeunes. Le fait que le cadre proposé par TEAME soit bienveillant et ludique participe de l'adhésion des participants qui peuvent découvrir de manière conviviale et à leur rythme un certain nombre de normes propres au monde du travail.

« Je pense aussi que ça leur permet de voir un peu comment ça se passe dans une structure. On ne peut pas vraiment parler d'entreprise, mais quand ils étaient en présentiel, il y avait vraiment cet environnement où c'est une équipe qui travaille sur un projet concret et où chacun a sa part de responsabilité sur le projet. »
(Assistante coordinatrice)

Pour des jeunes ayant déjà eu une expérience professionnelle, la participation au projet collectif permet de **d'accéder à une vision positive du monde du travail, en contrepoids de mauvaises expériences qu'ont pu avoir les participants**. Le cadre de travail flexible et convivial proposé par TEAME apparaît comme un espace de transition pour certains jeunes qui peuvent ainsi reprendre confiance dans le monde du travail avant de travailler sur la construction de leur projet professionnel.

« J'ai eu des gros problèmes avec une entreprise, je me suis fait vraiment surexploiter. Du coup, j'ai fait d'entreprise à entreprise parce que je ne trouvais pas ce que je voulais. Du coup en fait, je me suis dit que TEAME, ça me permettra moi de trouver l'entreprise que moi je souhaite et de la faire à mon image. Donc c'est ça qui m'a vraiment plu. Je me suis dit qu'au lieu de chercher une entreprise qui me convient alors qu'au final je n'y arrive pas et que c'est pas vraiment moi qui décide d'où je vais, là au moins je peux choisir l'entreprise que je vais faire tout en étant en accord avec le reste de la TEAME ». (Jeune, 78, H, 16 ans, brevet).

L'apport du projet collectif sur la transformation des représentations du monde professionnel semble particulièrement important pour les mineurs non accompagnés (MNA). S'il ne leur est pas immédiatement possible de travailler en sortie de TEAME pour des questions administratives et juridiques, la participation au projet collectif leur permet d'avoir un premier aperçu du fonctionnement du monde du travail et de ses codes. TEAME se distingue fortement sur ce point des autres dispositifs accessibles aux MNA où il n'est généralement pas question d'insertion professionnelle.

« Les MNA [...] sont ouverts, curieux du monde de l'entreprise en France [...], donc c'est hyper intéressant pour leur intégration. Alors que le jeune qui a fait sa scolarité en France généralement, il a vu quand même à peu près, qu'il y a une histoire de hiérarchie, de DRH, des employés et un chef dans leur stage de troisième. »
(Partenaire, 95, Chargée d'insertion professionnelle, Mission Locale)

En fonction des expériences des participants, le programme TEAME permet une transformation des représentations du monde du travail et permet la découverte d'un certain nombre de normes propres à cet environnement. Cela est particulièrement fort pour les MNA, qui ont souvent peu d'opportunités pour découvrir cet environnement.

2.5.2. Une autonomisation des jeunes les moins éloignés de l'emploi dans la conduite du projet collectif

Pour les jeunes qui, parmi l'ensemble des participants au programme, sont les moins éloignés de l'emploi, la participation à la TEAME favorise leur autonomie dans la mise en œuvre du projet collectif.

Une partie des participants au programme TEAME ont en effet le sentiment de **pouvoir être autonomes dans la conception et la conduite du projet collectif**. L'autonomie est ici associée à la possibilité de définir eux-mêmes le projet qu'ils souhaitent mener, puis de le développer comme ils le souhaitent en étant pleinement investis à chacune des étapes du projet (identification des différentes phases, répartition des tâches au sein de l'équipe, démarches auprès des partenaires, etc.). Au fil de la TEAME, les jeunes les plus investis peuvent constater l'avancement du projet collectif dont ils sont les moteurs, ce qui leur permet de prendre conscience de leur capacité à conduire un projet. Interrogé sur ce que lui apporte le programme, un participant met ainsi en avant la prise de conscience de son impact sur le projet collectif.

« [Ce que j'ai appris, c'est] donner des tâches et voir que ça fonctionne. Après, beaucoup de fois, ça ne fonctionnait pas. Mais donner des tâches, que ça fonctionne et là on sent que c'est un travail de groupe et que ça avance rapidement. » (Jeune, 78, H, 16 ans, brevet)

L'autonomisation des jeunes dans le cadre du projet collectif est encouragée et fait l'objet d'un apprentissage, l'idée étant, pour l'équipe encadrante, de faire évoluer l'accompagnement progressivement pour que les jeunes soient en capacité de prendre des décisions relatives à leur projet. Une jeune de la TEAME identifie ainsi le rôle des équipes encadrantes comme un rôle "d'appui, de soutien", mais le pouvoir de décision revient selon elle aux jeunes de la TEAME.

« Le coordinateur a un rôle d'appui, de soutien. C'est nous qui choisissons au final. Au moment où on en avait besoin, ils étaient là. Ils nous ont aidés mentalement à être prêts, à préparer le projet. » (Jeune, 77, F, 23 ans, eq. Bac étranger)

Au-delà de la participation régulière des jeunes, jusqu'à la fin du programme, son effet sur l'autonomie des participants à la TEAME dans le cadre du projet collectif est fortement conditionné par l'encadrement et la composition des TEAME, à trois niveaux principaux :

- D'abord, **l'autonomisation dépend de la posture adoptée de l'équipe encadrante vis-à-vis des jeunes**, c'est-à-dire la manière dont l'équipe communique avec eux et les inclut dans les différentes étapes du programme (modalités de facilitation, présentation des ateliers, gestion des temps informels, empathie, etc.). Le positionnement de certaines équipes cherchant à véritablement prendre en considération les avis exprimés par les jeunes est valorisé par certains participants qui font référence au contexte scolaire comme un repoussoir pour souligner qu'ils sont dans la TEAME moins passifs et davantage pris en considération. À l'inverse, **un positionnement trop directif et un discours trop descendant de la part de l'équipe encadrante peuvent nuire à leur autonomie** dans la conduite du projet collectif et suscité des ruptures dans le suivi du programme.

« En mode 'fais ça, fais ça', [...] je ne me serais pas investie dans le projet si ça avait été comme ça. » (Jeune, 77, F, 23 ans, eq. Bac étranger)

- Ensuite, **le processus d'autonomisation des jeunes dans la conduite du projet collectif peut être tributaire de la composition des TEAME.** Ce sont les jeunes les plus diplômés et/ou les plus âgés, ainsi que celles et ceux qui se déclarent les plus investis dans le projet collectif, qui mettent en avant l'effet de la TEAME sur la prise d'autonomie, voire le développement de compétences de base en gestion de projet par l'intermédiaire des pôles thématiques. En contraste, dans des TEAME où les jeunes présentent des profils homogènes, et en particulier quand elles rassemblent des profils très éloignés de l'emploi, le développement de l'autonomie est parfois une préoccupation de second plan pour l'équipe encadrante, par rapport à d'autres problématiques (difficultés sociales fortes, faible cohésion de groupe).

« Ils ont du mal à s'organiser eux-mêmes, et puis voilà ils m'ont dit 'nous, on n'aime pas trop l'autonomie' [...], du coup on essaye de laisser un temps où ils bossent, où ils avancent sur leurs trucs et nous on leur donne des mini-tâches, en continuant les ateliers qu'on faisait auparavant. » (Coordinateur)

Dans le cas de TEAME rassemblant des jeunes très éloignés de l'emploi et de la formation, il semble que l'autonomisation dans la conduite d'un projet collectif n'émerge que lorsque le projet porté suscite une émulation collective, en l'occurrence lorsqu'il traite d'une problématique touchant directement les jeunes eux-mêmes (thématiques sur les discriminations subies par les jeunes)

- Enfin, **la stabilité dans le temps de la composition des TEAME apparaît comme une condition de l'autonomisation des jeunes dans l'organisation du projet collectif.** Les TEAME caractérisées par des entrées et sorties fréquentes ne permettent pas la mise en place d'une véritable organisation et répartition du travail. Cette dernière doit régulièrement être remise en question, notamment par l'équipe encadrante, ce qui limite l'autonomisation des jeunes. Par ailleurs, les participants ne sont pas en mesure d'approfondir les différentes compétences mobilisées sur le projet collectif si la répartition des tâches y est sans cesse bousculée, ce qui a pour effet une autonomisation partielle.

Le premier mois on s'est donné des tâches un peu par pôles. Moi de base je devais m'occuper du pôle finance. Il y avait le pôle marketing, le pôle ressources humaines, le pôle gestion, le pôle partenariat. Mais ensuite, puisque tout le monde était parti, moi par exemple j'ai fait le pôle partenariat, ensuite même marketing. En fait on s'attend à faire un pôle et au final on se retrouve à devoir faire d'autres choses, d'autres pôles qu'on n'était même pas censé faire au début, que tu peux faire mais que t'es pas censé faire. (Jeune, 78, H, 16 ans, brevet)

Pour certains jeunes parmi les moins éloignés de l'emploi, TEAME peut favoriser une autonomisation en termes de capacité à conduire et à organiser un projet collectif. Cette autonomisation est fortement liée contexte de chaque TEAME.

2.5.3. Une initiation ambivalente à l'entrepreneuriat

Présenté comme une formation permettant de monter en compétences et de se rapprocher de l'emploi, le programme TEAME s'appuie en partie sur un projet d'entrepreneuriat coopératif pour mobiliser les participants. Or, si la dimension entrepreneuriale apparaît comme une composante majeure du programme tel qu'il a été initialement conçu et porté par les équipes de la Plateforme i, il apparaît que **l'expérience des TEAME consiste le plus souvent en une initiation à l'entrepreneuriat plutôt qu'en un espace de transmission de compétences dans ce domaine.**

C'est l'**attrait pour la dimension entrepreneuriale** du projet qui pousse une partie des jeunes, et en particulier les moins éloignés de l'emploi, à rejoindre le programme TEAME. Ils espèrent, de cette façon, avoir accès à des clés (outils, formations) pour être en mesure, par la suite, de monter une entreprise par eux-mêmes. Il existe néanmoins un écart entre ces attentes et la réalité du programme, à trois niveaux.

D'abord, **TEAME ne permet pas l'acquisition de compétences techniques relatives à l'entrepreneuriat et ne correspond pas à un accompagnement à l'entrepreneuriat pour des projets individuels** (précision de l'idée initiale, recherche de financements, création de statuts, etc.). L'attente des jeunes à ce niveau pose question sur la façon dont le programme leur a été présenté et peut participer au manque de stabilité de certaines TEAME en donnant lieu à des départs précoces.

« *[Pour certains jeunes], on leur avait vendu TEAME [...] un petit peu comme une formation professionnalisante. [...] La jeune femme qui a 24 ans [qui veut lancer son entreprise d'esthétique], il y a des moments où évidemment que c'était compliqué pour elle, parce qu'elle s'était peut-être dit 'Moi je vais aller ici, en gros après la TEAME au bout des trois mois je vais savoir-faire mon entreprise'. Et concrètement on n'est pas là-dessus.* » (Coordinateur)

[A propos de deux jeunes ayant quitté le programme] : « Ça ne correspondait pas à leurs attentes. Parce qu'eux, ils croyaient clairement que la TEAME, c'était un incubateur. En gros, ils croyaient qu'on allait bosser sur leur projet de foodtruck ». (Coordinateur)

Notons qu'à défaut de favoriser l'acquisition de compétences, le projet collectif permet néanmoins aux participants de **bénéficier d'une initiation et de découvrir un certain nombre d'outils caractéristiques du monde de l'entrepreneuriat**. Un jeune explique ainsi que TEAME lui donne « une petite idée de ce que peut être l'entrepreneuriat »²⁸. Cette initiation peut être valorisée par les jeunes dans un contexte d'insertion professionnelle, mais elle ne donne pas lieu à une certification. Or le format « serious game » peut donner l'impression à certains jeunes d'acquérir des compétences entrepreneuriales professionnalisantes, ce qui n'est pas le cas et doit être clarifié.

« *-[Enquêtée] [La TEAME] ça permet d'avoir l'idée, mettre une idée en place pour pouvoir entreprendre. Ensuite, [...] ils nous ont expliqué comment faire un business*

²⁸ Jeune, 78, H, 16 ans, brevet

plan, ensuite l'organisation, par exemple pour faire connaître l'application, on organise un mini-talent, du coup organisation événementielle on va dire [...].

-*Enquêtrice*] Tu veux toujours faire une licence en entrepreneuriat ?

-*[Enquêtée]* Non, je ne pense pas [...]. Là c'est comme si j'avais un petit diplôme en entrepreneuriat. » (Jeune, 78, F, 21 ans, BTS)

Ensuite, **une partie des jeunes rencontrés**, et en particulier les plus diplômés et ceux qui se déclarent les plus investis dans le projet collectif, **interrogent les moyens qui leur sont donnés pour réaliser leur projet**. Le fait de ne pas disposer de budget propre, sur lequel ils auraient un pouvoir de décision, limite l'effet de réalité du « serious game » et donc potentiellement l'apprentissage qu'ils peuvent tirer de l'expérience de la TEAME en temps qu'expérience d'entrepreneuriat collectif. La dimension entrepreneuriale est dès lors remise en question.

« Pour que ça marche déjà vu que c'est une entreprise éphémère, pour démarrer une entreprise éphémère je pense qu'il faudrait un peu de fonds au moins parce que là il n'y a rien. » (Jeune, 78, F, 21 ans, BTS)

Enfin, **le fait que le programme TEAME soit axé sur l'entrepreneuriat social donne lieu à une réception ambivalente de la part des jeunes ayant un projet entrepreneurial. Pour une partie des participants, cet aspect du programme n'est pas toujours compris et ne répond pas toujours à leurs attentes**. La dimension sociale du projet est en effet parfois perçue comme une injonction, qui ne correspond pas à l'image qu'ils s'étaient faite du programme et qui entre par ailleurs en contradiction avec l'idée qu'ils peuvent définir eux-mêmes le projet collectif qu'ils souhaitent mener.

« Quand on fait l'idéation, on se rend compte qu'on va parler de trucs que je kiffe ou que je kiffe pas, sur lesquels on va intervenir ou pas, donc c'est pas vraiment un projet d'entreprise, c'est un projet tout court. [...] 'C'est pas ce que tu nous as vendu, je ne savais pas que ce serait comme ça, c'est pas top', 'moi, si je veux faire de l'humanitaire, je rentre chez moi à Madagascar', 'je n'avais pas envie de faire ça, je pensais qu'on allait faire ci', enfin voilà. » (Coordinatrice citant des Teamers)

Pour d'autres participants, la **découverte de l'entrepreneuriat social**, et plus largement du secteur de l'économie sociale et solidaire, s'avère inspirante et peut conduire certains jeunes à repenser leurs projets entrepreneuriaux initiaux. C'est le cas d'une jeune participante, qui avait déjà pour objectif, en amont de l'entrée dans la TEAME, de créer une entreprise, et qui déclare désormais souhaiter créer une association dans le domaine de l'action sociale.

« Le côté solidarité me plaît bien. J'ai pensé à créer mon association chez moi au pays, en Côte d'Ivoire, avec l'idée de faire des maraudes comme ce qu'avait l'autre TEAME. Là-bas il n'y a pratiquement aucune association. J'ai vraiment accroché cette idée [*je me renseigne*] pour savoir comment on crée une association. » (Jeune, 77, F, 23 ans, eq. Bac étranger)

Pour les jeunes n'ayant pas de projet de création d'entreprise à court ou à moyen terme, la dimension entrepreneuriale du programme est beaucoup plus abstraite. Une partie des jeunes ne

se l'approprier pas et ne fait pas le lien entre le monde de l'entrepreneuriat social qui leur est présenté au début de la formation et le projet collectif. L'initiation à l'entrepreneuriat est dès lors très limitée.

« Nous en amont, on a une semaine où on parle beaucoup de l'entrepreneuriat et surtout de l'entrepreneuriat solidaire. Mais est-ce qu'ils définissent leur projet comme quelque chose d'entrepreneuriat, moi je ne sais même pas [...] j'ai toujours l'impression qu'ils parlent plutôt tout simplement d'un projet. Ils disent un projet [...] mais je n'ai jamais trop entendu « entrepreneuriat » ou « association ». Ils ne le définissent même pas comme ça ». (Coordinateur)

Si la dimension entrepreneuriale de TEAME peut paraître insuffisante à certains jeunes et générer des déceptions pouvant aller jusqu'à des abandons, le programme permet à une partie des participants ayant un projet de création d'entreprise de s'initier à l'entrepreneuriat.

2.5.4. Le développement de compétences bureautiques : un élément clé du programme

Le programme TEAME permet aux participants de **développer des compétences bureautiques de base, au travers du projet collectif, du coaching professionnel et d'ateliers thématiques.**

La participation au programme TEAME constitue une opportunité pour les bénéficiaires de **se familiariser avec des outils bureautiques, d'en comprendre l'utilité et d'être initié à leur fonctionnement.** Il peut s'agir de l'utilisation d'un ordinateur, de la réalisation d'une recherche internet, de l'utilisation d'un document numérique ou de la rédaction d'un mail. Ces compétences de base en bureautique sont particulièrement utiles aux participants, dans une perspective d'insertion professionnelle ou de formation. Elles sont principalement développées au fur et à mesure du programme, au rythme des jeunes et en fonction de leurs besoins.

« J'ai appris à écrire sur PC. Maintenant je sais mieux écrire, parce qu'avant j'écrivais comme ça [avec un doigt de chaque main], maintenant j'écris normal. » (Jeune, 77, H, 17 ans, Brevet)

« Moi je ne savais pas au début écrire un email » (Jeune, 77, F, 25 ans, CAP)

La consolidation des compétences de base en bureautique nécessite **une pratique régulière qui n'est pas toujours possible pour les participants au programme n'ayant pas accès à des outils informatiques.** Si ces derniers sont à disposition dans les locaux de TEAME, les jeunes n'ont pas toujours un ordinateur à disposition à leur domicile. Il peut leur être dans ce cas difficile de mobiliser ces compétences pour l'approfondissement de leur projet professionnel en dehors des sessions de coaching. Sur cette question, le **confinement a joué un rôle de révélateur**, dans la mesure où il était plus difficile pour les jeunes n'ayant pas d'ordinateur ou de smartphone de participer aux activités alternatives proposées par les encadrants. Certains participants ont pu bénéficier d'un prêt d'ordinateur qui s'est avéré

bénéfique non seulement pour la consolidation des compétences informatiques de base, mais également pour leur implication dans la TEAME.

« Le fait qu'ils n'ont pas facilement accès à internet, ils travaillent à partir de leur téléphone portable, très peu ont d'ordinateur, ceux qui en ont un c'est d'ailleurs ceux à qui on a pu prêter un ordinateur, donc c'est trois d'entre eux » (Coach pro)

Pour renforcer le développement des compétences bureautiques des jeunes, et pour pouvoir mettre en place des modules de formation dans des conditions favorables, il semblerait préférable que, pendant la durée de la TEAME, chaque jeune ait à sa disposition un ordinateur.

Encadré 3 - L'EXPÉRIMENTATION DE LA DOTATION D'ORDINATEURS PORTABLES

Les difficultés rencontrées par certains participants (repas du midi, accès au matériel informatique, etc.) ont inspiré aux équipes encadrantes des solutions locales et ponctuelles pour permettre aux jeunes de poursuivre le programme. En conséquence, l'équipe de la Plateforme i a choisi de mener **plusieurs expérimentations sur les TEAME se déroulant en juin et en juillet 2020**. L'une de ces expérimentations a consisté à **donner un ordinateur portable à tous les participants ayant poursuivi la formation jusqu'à la fin du programme**.

Si **l'enjeu principal de cette expérimentation est de favoriser sur le long terme le développement de compétences bureautiques chez les jeunes**, ses **résultats sont mitigés** dans la mesure où d'une part seuls deux jeunes ont effectivement bénéficié de cette dotation en raison d'un nombre important d'abandons et d'autre part ces 2 jeunes ne présentent pas dans les entretiens l'accès à du matériel informatique comme une priorité. Ce dernier point souligne l'importance de décider, avec les équipes encadrantes de chaque TEAME, de la pertinence de mettre en place la dotation d'ordinateurs, en fonction des besoins des participants de chaque TEAME.

Par ailleurs, **le fait que les ordinateurs soient donnés aux participants à l'issue de la TEAME a fait apparaître un enjeu secondaire au cours de cette expérimentation. La dotation peut en effet apparaître comme une « récompense » pour les participants à l'issue de la TEAME**. L'ordinateur pourrait dès lors constituer une motivation supplémentaire pour participer au programme, mais cette hypothèse n'a pas été confirmée par l'expérimentation. Sur ce point, il est intéressant de noter que les prescripteurs ont une perception ambivalente de cette dotation, certains y voyant un élément positif pour les jeunes et d'autres soulignant le risque que l'ordinateur soit perçu comme une récompense sans garantir le plein investissement des participants.

L'enjeu majeur, s'il y a dotation en matériel informatique, est que les jeunes puissent utiliser l'ordinateur qui leur sera « offert » pendant le déroulement de la TEAME. **Le fait que chaque jeune ait un ordinateur pendant la durée de la TEAME est un élément clé du développement des compétences bureautiques et de la participation active au projet.**

Notons qu'un accompagnement par Reconnect est prévu pour accentuer le développement des compétences dans ce domaine. Néanmoins, le contexte sanitaire et le confinement ont rendu difficile

l'évaluation de cet apport au programme. Nous pouvons cependant souligner l'importance, pour que ces ateliers soient efficaces, que l'ensemble des jeunes aient un ordinateur à disposition au moment des ateliers. De surcroît, se pose la question de l'accompagnement à la bureautique pour les jeunes qui maîtrisent mal le français et l'écrit.

En mobilisant, dans le cadre du programme, des outils numériques, le programme TEAME agit sur le niveau de compétences des jeunes en informatique et participe donc à réduire la fracture numérique à laquelle ils sont exposés²⁹. Cependant, pour agir efficacement sur ce point, il semble nécessaire que chaque jeune puisse travailler sur un ordinateur attitré pendant le programme.

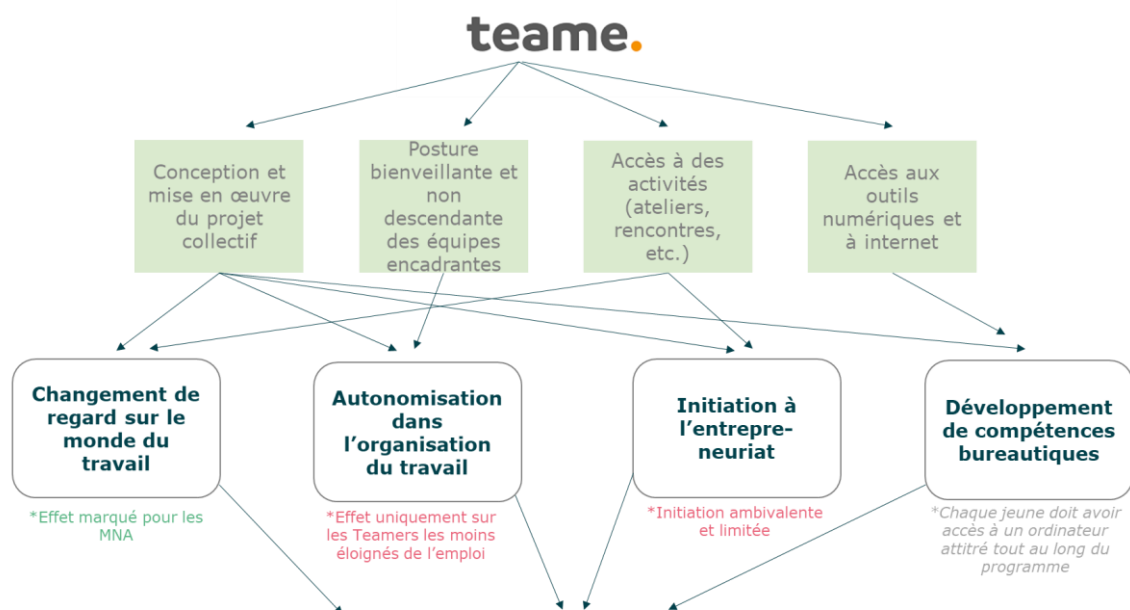
2.5.5. Conclusions et recommandations relatives à l'impact 5

Le programme TEAME permet aux participants d'acquérir un certain nombre de connaissances et de compétences favorisant leur insertion dans le monde professionnel.

- À un premier niveau, l'opportunité est donnée à l'ensemble des participants, quels que soient leurs expériences et leur parcours antérieur, de **transformer leurs représentations du monde du travail**. Ce constat est particulièrement marqué pour les MNA dans la mesure où les accompagnements qui leur sont habituellement proposés ne sont pas centrés sur les questions d'insertion professionnelle.
- À un deuxième niveau, il apparaît que le programme TEAME permet aux jeunes les moins éloignés de l'emploi de **développer leur autonomie à l'occasion de leur participation au projet collectif**. Il est néanmoins important de noter que cette autonomisation est fortement dépendante du contexte de chaque TEAME (composition, encadrement, etc.).
- À un troisième niveau, la participation au programme TEAME offre aux participants une **initiation à l'entrepreneuriat**. Cette dernière apparaît néanmoins aujourd'hui limitée en raison des ambiguïtés autour de la dimension entrepreneuriale du programme. En effet, cette dernière apparaît insuffisante pour les participants ayant un projet de création d'entreprise. À l'inverse, elle n'est pas clairement identifiée pour les jeunes ne cherchant pas à se lancer dans l'entrepreneuriat.
- À un quatrième niveau, le programme TEAME consiste en une opportunité pour les jeunes, et en particulier les plus éloignés des outils numériques, d'acquérir des **compétences informatiques** de base.

²⁹ Yves-Marie Davenel, *Les pratiques numériques des jeunes en insertion socioprofessionnelle. Etude de cas: Les usagers des missions locales face aux TIC*, Les Etudes Connexions Solidaires., Emmaüs Connect, 2015.

Schéma 5 : L'acquisition de compétences et de connaissances valorisables sur le marché du travail



Impact 5 – L'acquisition de compétences et connaissances valorisables sur le marché du travail

***Uniquement pour les Teamers suivant le programme régulièrement et dans son intégralité**

Nous formulons plusieurs recommandations relatives à l'impact 5 :

- Des **rencontres plus régulières entre TEAME pourraient être organisées** pour permettre à chacun des groupes d'observer la façon dont d'autres groupes s'organisent dans leur travail et éventuellement de s'en inspirer, de façon à favoriser l'autonomie des jeunes dans la conduite de leur projet collectif ;
- Pour renforcer la dimension entrepreneuriale du programme, un **budget propre** géré par les participants pourrait être dédié à chaque projet collectif. Un jeune enquêté a par ailleurs fait la suggestion, dans le cadre d'un entretien, d'organiser des levées de fonds auprès d'entrepreneurs en lien avec le Groupe SOS, ce qui permettrait d'adapter le budget aux ambitions de chaque projet et de renforcer l'autonomie financière des TEAME ;
- Les déceptions de certains jeunes quant à la dimension entrepreneuriale montrent qu'il existe un décalage entre la façon dont le programme TEAME leur a été présenté et/ou ce qu'ils en ont perçu et la réalité du programme tel qu'il est conçu aujourd'hui. L'évaluation appelle à clarifier, dans les présentations aux partenaires, ce que TEAME est en mesure d'apporter effectivement aux jeunes qui souhaiteraient par la suite créer leur entreprise.
- Pour développer encore l'effet de TEAME sur les compétences bureautiques et informatiques, il semble nécessaire que **chaque jeune ait un ordinateur** à sa disposition pendant la durée du programme.

3.

Réflexions – Déploiement et fonctionnement de TEAME

Au-delà des impacts identifiés, conformément à la demande de la Plateforme i, nous mettons en évidence différents enjeux auxquels est confronté le projet TEAME. Ils sont présents dans son fonctionnement actuel et seront davantage prégnants dans le cadre du déploiement à venir.

Dans le cadre de notre évaluation, nous identifions quatre enjeux : consolider les ressources humaines sur le terrain (2.1) ; améliorer le recrutement des jeunes (2.2) ; arbitrer sur les contours de l'identité entrepreneuriale de TEAME (2.3) et mieux préparer le lancement des nouvelles TEAME (2.4).

3.1. Enjeu 1 - Consolider les ressources humaines sur le terrain

Un premier enjeu auquel est confronté le projet TEAME est lié à la fragilité des ressources humaines « de terrain », c'est-à-dire en contact direct avec les jeunes.

Cette fragilité est plurielle, elle relève d'abord des statuts des coordinateurs et « coachs pro » (2.1.1). Elle dépend ensuite d'un épuisement des équipes de terrain confrontées à de nombreuses missions pour lesquelles ils ne sont pas toujours suffisamment formés (2.1.2). Elle est enfin liée au manque de ressources humaines sur les questions d'insertion sociale qui met parfois les équipes dans des situations difficiles (2.1.3).

3.1.1. Coordinateurs, assistants coordinateurs et coach pro : des contrats précaires

Les équipes de TEAME en contact direct avec les jeunes ont en commun d'avoir des **contrats de travail le plus souvent précaires** : CDD de moins de six mois (pour les coordinateurs et les coachs pros), alternants, services civiques (pour les assistants coordinateurs), et/ou temps partiels (pour certains coachs pro).

Outre le paradoxe lié au fait d'être un acteur de l'insertion professionnelle durable des jeunes en étant soi-même dans une situation non pérenne, cette **précarité des contrats affecte le contenu du programme, car il nuit à la préparation des TEAME d'une session à l'autre, et il favorise le *turn over* des équipes**. Cette situation limite l'appropriation des outils, la transmission des pratiques et des apprentissages, les relations avec les partenaires territoriaux, et les liens de long terme avec les jeunes (suivi par les coachs pros notamment).

Concernant le programme, **le fort *turn over* des équipes ne permet pas la construction d'une mémoire partagée de la TEAME qui pourrait être source de réflexivité et d'efficacité**. Les équipes encadrantes ne peuvent pas toujours s'appuyer sur les expériences précédentes pour anticiper certaines difficultés et répondre à certaines situations. Cela rend par la phase de préparation du programme et notamment le sourcing fastidieux dans la mesure où les équipes ne peuvent pas toujours mobiliser un réseau déjà connu.

Concernant les équipes de terrain, **la difficulté à se projeter sur le temps long et les faibles perspectives d'évolution peuvent inciter les salariés à quitter le programme**, même lorsqu'ils apprécient leur travail.

« TEAME, c'est génial, mais c'est pas pérenne, même si là on m'a fait comprendre qu'ils proposeraient peut-être un CDI, y a pas forcément de possibilité d'évolution. (...) Y a plein de coordos qui partent. (...) C'est fatigant, c'est très fatigant. On en parle, on peut pas se projeter. On en parle. On est fatigué et on peut pas se projeter ». (Coordinateur).

Par ailleurs, les assistant-e-s coordinateurs n'apparaissent pas, contrairement à ce qu'indique leur titre, comme de véritables supports dans les équipes. Ils sont le plus souvent soit service civique, soit stagiaire, et leurs contrats s'arrêtent ou commencent parfois au milieu d'une TEAME. Bien souvent, on observe **un décalage entre leur titre et les missions et compétences** qui devraient être attendues pour un tel poste.

Au-delà des effets sur le fonctionnement des TEAME en soi, il est important de noter que la précarité des statuts des salariés « de terrain » peut être source de distance avec les salariés « de Voltaire » et être un **frein au développement d'un sentiment d'appartenance à un collectif**, ce qui est peu propice à la dynamique de travail en équipe.

« Je me sens pas très très bien au sein de la plateforme, y a pas beaucoup de diversité même si y a de la tolérance et de la bienveillance » (Coordinateur)

Piste : la mise en place de contrats moins précaires (CDD de plus de 6 mois), l'utilisation de temps partiels uniquement lorsqu'il s'agit d'un choix des équipes et l'ouverture de perspectives d'évolutions au sein de TEAME et/ou de la Plateforme i pour les équipes pourraient favoriser la continuité du suivi et des relations partenariales territoriales ainsi qu'une meilleure diffusion des pratiques.

3.1.2. L'épuisement des équipes face à leurs nombreuses missions

Les salariés de terrain sont face à une **multitude de tâches à réaliser dans un temps contraint**, sans forcément bénéficier de périodes de préparation et de structuration claire des différentes missions. Ils sont soumis à la pression de mener à bien le projet si bien qu'un très fort sentiment d'épuisement des salariés émerge.

« Il fallait que je fasse tout de A à Z, [...] il faut faire sortir de terre un local, un réseau, donc j'ai dû en un mois un mois et demi, trouver un endroit, donc ce lieu, le meubler, ça a demandé du temps, et puis aussi recruter les jeunes. Donc par exemple moi le secteur de l'ASE, la PJJ, je ne connaissais pas du tout, au début on me sortait des acronymes...voilà. Et puis en même temps, comprendre le contenu pédagogique. » (Coordinateur)

Sur ce point, il est intéressant de noter **que l'adaptation du format de la TEAME (travail avec les jeunes concentré sur une demi-journée) du fait du contexte sanitaire** a permis de **libérer du temps aux équipes pour leurs autres missions**. Si cette adaptation du rythme de travail est une piste intéressante, il convient de noter que cet allègement a eu pour contrepartie un moindre développement de la vie collective et des liens entre jeunes (voir impact 2).

« Évidemment que ça nous apporte aussi du confort, nous personnellement les assistants et les coordos, pour nous permettre d'être un peu moins dans le rush et d'avoir un petit peu de recul sur les choses, pour même préparer tout simplement les séances. Ça apporte plus de confort. Même pour le volet administratif, car il y a quand même des choses qui sont assez lourdes. » (Coordinateur)

L'épuisement des équipes dépend également des modalités de formation choisies pour les équipes de terrain. Le programme TEAME repose sur un référentiel pédagogique très fourni et un protocole de formation des équipes a été établi. Il apparaît néanmoins que ces dernières **ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour s'approprier ces contenus pédagogiques** d'une part parce qu'elles ne sont pas toujours recrutées suffisamment en amont des TEAME et d'autre part parce que leurs missions sont trop nombreuses. De ce fait, la formation des équipes de terrain ne leur paraît pas suffisante en considérant leurs nombreuses missions et le fort *turn over* des équipes. Ce constat concerne notamment le volet *sourcing*, mais se retrouve de façon transversale sur tous les aspects du programme.

« Pour être très sincère, je pense que [la formation au sourcing] avait dû être très léger. [...] On me disait « évidemment que je suis disponible là-dessus ». Mais quand je suis arrivé sur le poste, c'était tellement dans l'urgence qu'on n'a pas... ou alors très très léger. » (Coordinateur)

Pistes :

- *l'assistant coordinateur doit être qualifié. pour la mission de façon à pouvoir venir en appui aux coordinateurs et aux coachs pros tout au long du programme.*
- *Le passage des coachs pro en CDI temps plein sur une seule TEAME pour appuyer les coordinateurs et assistants coordinateurs pourrait permettre de mieux répondre aux différentes missions des équipes de terrain, notamment en ce qui concerne le sourcing et la recherche de partenariats sur le territoire.*

3.1.3. Le manque de ressources humaines sur le volet social

L'enquête montre que les équipes de terrain manquent de ressources pour faire face aux difficultés sociales rencontrées par certains jeunes. Cela a un impact à la fois sur les participants, sur les équipes de terrain et sur le bon déroulement du programme.

En premier lieu, **les équipes encadrantes ont peu d'informations quant à la situation sociale des participants lors de leur entrée dans le programme.** Le coordinateur est généralement en lien avec le prescripteur et parfois avec le référent social du jeune qui peuvent lui donner un certain nombre d'information à son sujet. Néanmoins, en l'absence de formalisation d'un véritable diagnostic lors de l'entrée dans une TEAME, les équipes de terrain sont fortement tributaires des informations glanées de manière aléatoire. Cette situation a pour conséquence une méconnaissance des problématiques sociales d'une partie ou de l'ensemble des participants au moment de l'entrée dans le programme.

« Après, toutes ces questions-là c'est quand même un peu des choses au fil de TEAME. On apprend des choses petit à petit, mais c'est vrai que je n'ai pas toutes les données sur les jeunes. » (Coordinateur)

En second lieu, les équipes de terrain **manquent de ressources humaines sur le volet de l'insertion sociale** pour les accompagner tout au long du programme alors qu'elles sont, de fait, confrontées à des problématiques d'urgence sociale de différents types sans être préparées ni outillées pour y répondre. Cette situation peut donner lieu à un **fort sentiment d'impuissance.**

« Même pour le jeune, des fois, on le voyait un peu absent, pas là, et plutôt triste. Et on ne savait pas vraiment comment agir parce qu'on ne sait pas si on commence à parler de telle chose comment le jeune va réagir. Il y a des choses que nous on ne sait pas. On peut peut-être le blesser, le vexer, le rendre mal donc nous, en soi, on n'est pas préparé à ça. En fait, comme on ne sait pas clairement ce qui se passe, on ne peut pas rentrer comme ça dans le flou. » (Assistante coordinatrice)

Si ces difficultés font parfois l'objet de discussions entre les équipes de terrain et avec l'équipe de la Plateforme i, les **solutions proposées se font au cas par cas, au fil de l'eau**. Cela entraîne un délai dans la prise en charge des difficultés et a potentiellement des conséquences sur le déroulé du programme.

« C'est des jeunes quand même qui ont des problèmes sociaux et qui ont décroché à un moment donné [...], la TEAME doit prendre en compte cet aspect-là et je ne sais pas, peut-être avoir un accompagnement renforcé avec une personne qui intervient sur ces champs-là ou une formation au niveau social parce que par exemple moi c'était des choses que je ne connaissais pas spécialement. » (Coach pro)

Pistes :

- **Le diagnostic social des participants lors de leur entrée dans le programme doit être approfondi et systématisé.**
- **Lors du recrutement, les profils sur le volet insertion sociale pourraient être privilégiés ou un poste dédié pourrait être créé sur ces questions de manière à pouvoir intervenir rapidement en cas de difficulté dans les différentes TEAME.**

3.2. Enjeu 2 – Améliorer le recrutement des jeunes

Le recrutement des jeunes est un point d'amélioration majeur du programme. En effet, sur de nombreuses TEAME, cette étape est complexe si bien que les **groupes de jeunes sont incomplets** au début du programme et que **des jeunes arrivent après le démarrage de la TEAME**, au point d'affecter la dynamique collective. De surcroît, cette **étape de recrutement est perçue par les salariés comme chronophage et est vécue comme laborieuse et difficile**. Un enjeu est donc d'améliorer cette phase de recrutement.

L'enquête menée montre que les difficultés à recruter des jeunes peuvent être en partie attribuées aux modalités de présentation du projet (3.2.1), mais également à la faiblesse des relations partenariales avec des acteurs qui pourraient orienter des jeunes (3.2.2). Globalement, le manque de (re-)connaissance du programme par les acteurs traditionnels du social et de l'insertion socio-professionnelle limite le potentiel de recrutement des jeunes (3.2.3).

3.2.1. Une présentation de TEAME peu adaptée aux jeunes ciblés ?

Il semble que les **modalités de présentation du programme auprès des jeunes ne soient pas toujours adaptées** si bien qu'une partie des jeunes peut ne **pas être réceptive**. Cela peut se comprendre à plusieurs niveaux.

À un premier niveau, **le format de présentation du projet** (les « infos co »), s'il n'est pas accompagné d'un temps de convivialité, n'est pas propice à la participation des jeunes. Il apparaît trop formel et peut même parfois être perçu comme vertical et descendant.

« En gros dans les réunions d'information collectives on est censé regrouper plusieurs jeunes, mais dans la TEAME la présence des jeunes c'est une difficulté, donc dans les réunions d'information collective il n'y a pas beaucoup de jeunes, on peut en avoir 3 ou juste un ou pas du tout. » (Ambassadrice)

« C'est ce modèle-là qui fonctionne : d'arriver sans power point ! [le power point] c'est pas super cool. Je suis arrivée « toc toc toc », [j'ai dit à l'éduc :] « tu as des jeunes, rassemble-les-moi », café, gâteaux, biscuits. » (Coordinatrice en délégation)

À un deuxième niveau, il semble que **le contenu du discours de présentation du projet** soit en décalage avec les attentes des jeunes et des partenaires prescripteurs. La compréhension plus fine de la faible adaptation et/ou pertinence de la présentation aux jeunes ciblés pourra faire l'objet de discussion avec les équipes de TEAME et sera également creusée dans la suite du terrain d'enquête.

« Si le *sourcing* fonctionne pas chez, c'est qu'on n'a pas le discours adapté à certains jeunes et à certaines structures. » (Coordinatrice en délégation)

À un troisième niveau, il semble que la **distance sociale entre les jeunes ciblés et les personnes venant présenter le programme** puisse être un facteur de moindre adhésion. Un coordinateur explique que cette distance se traduit parfois dans des relations qui « ne prennent pas » avec les jeunes ou avec les prescripteurs.

Pistes :

- **Pour limiter ces effets de distance, une piste de solution, déjà en partie éprouvée sans être standardisée est celle de passer par les jeunes (anciens ou « Teamers » qui viennent d'être recrutés) pour sensibiliser d'autres jeunes.**
- **Par ailleurs, l'implantation durable des TEAME et des équipes sur les territoires permettra de s'inscrire dans un réseau d'acteurs pouvant orienter des jeunes vers ce dispositif.**

3.2.2. Renforcer les liens avec les partenaires, notamment prescripteurs

Pour faciliter le sourcing puis le recrutement des jeunes, il semble essentiel de renforcer les liens avec les partenaires. Sur cette question, il apparaît stratégique de « **capitaliser** » sur les **TEAME antérieures ayant eu lieu sur un même territoire en valorisant les expériences précédentes et en entretenant les différents réseaux construits**, notamment sur le plan du recrutement. Un annuaire des partenaires pour chaque territoire constituera de ce point de vue un outil précieux pour les équipes de terrain.

« J'étais nouveau sur le territoire donc j'ai eu un aide précieux de Camille qui était là depuis 3 TEAME, c'est elle qui m'a filé les contacts qui m'a briefé sur les prescripteurs. » (Coordinateur)

« Ce qui nous a beaucoup aidés, c'est le fait qu'il y ait déjà une TEAME de faite [...], on n'était plus dans la théorie, on pouvait dire 'regardez, la première TEAME ils étaient tant, ils ont fait tel projet, ils ont fait telles choses' [...], ça leur a bien permis de visualiser à quoi ça ressemblait. » (Assistante coordo)

Par ailleurs, la mise en valeur auprès des prescripteurs du travail réalisé au cours d'une TEAME ne semble aujourd'hui pas suffisante alors qu'elle pourrait constituer un outil de sourcing important.

Pour mener cette mission de renforcement des liens avec les partenaires prescripteurs du territoire, il est nécessaire :

- d'implanter les TEAME sur **les différents territoires sur le temps long**. A ce stade, il semble que cela soit rarement le cas. La présence des TEAMES sur les territoires semble éphémère et variables d'une session à l'autre (tableau 2).

Tableau 2 : Présence de TEAME par territoire et par année

	2017	2018	2019	2020
Paris	Oui	Oui		Oui
Seine-Saint-Denis	Oui		Oui	Oui
Seine et Marne			Oui	Oui
Val d'Oise		Oui	Oui	Oui
Val-de-Marne		Oui		
Yvelines			Oui	Oui

- **d'allouer un temps spécifique à la valorisation de sa plus-value.** Or, il semble que les coordinateurs et les coachs pro n'aient pas, actuellement, la possibilité d'entretenir ces relations, ce qui peut nuire à leur pérennité. Une référente dans une Mission locale regrette ainsi l'absence d'échanges avec les responsables de la TEAME après l'abandon d'un jeune orienté par sa structure.

« J'aurais souhaité avoir plus de retours d'information. Quand tout va bien je peux l'entendre, mais quand il y a des problèmes avec des jeunes, avoir plus d'alerte, pour que le conseiller qui le connaît bien puisse vraiment agir au plus vite et pas attendre la démobilisation totale du jeune. » (Responsable de secteur en mission locale)

Piste :

- **Formaliser des répertoires de partenaires sur chaque territoire**
- **Renforcer la place du sourcing et des relations partenariales dans les fiches de postes des équipes encadrantes et consacrer une partie du temps de travail à cette mission.**

3.2.3. Gagner en légitimité en tant qu'acteur de l'insertion socioprofessionnelle

Les difficultés de recrutement des jeunes semblent être en partie liées au **manque de reconnaissance du programme TEAME, de la Plateforme i et du Groupe SOS** par certains acteurs traditionnels de l'insertion socioprofessionnelle.

Ce manque de reconnaissance se traduit parfois par **un manque de confiance à l'égard du programme.** De ce point de vue, l'analyse comparative permise par la mise en œuvre d'une TEAME en délégation, portée par l'association Repairs, est particulièrement révélatrice de ce manque de notoriété et de reconnaissance du projet.

« L'avantage avec cette semi-délégation c'est que Repairs est très connu en Île-de-France contrairement à TEAME. Donc dès qu'on allait voir le prescripteur en disant Repairs, on voyait la différence avec TEAME, ils ne voulaient pas qu'on parte, c'est super. Ça a été très facile d'accrocher les prescripteurs. Donc on a réuni les jeunes, on en a eu 6 d'un coup. (...) Il y a ce label Repairs qui est reconnu, on sait qui c'est, (...). C'est pas encore le cas pour TEAME. » (Coordinatrice en délégation)

Au-delà du manque de connaissance du programme TEAME, il semble que celui-ci **souffre parfois de l'image du Groupe SOS, parfois perçu comme peu légitime dans certains champs de l'action sociale.**

« Quand tu vas voir des éducateurs qui passent leur vie en mode terrain et c'est un langage, c'est des codes et il faut que l'éducateur, il ait envie de te dire 'ok je t'envoie des jeunes où j'ai mis des années à gagner leur confiance.' La première chose qu'il faut leur inspirer c'est de la confiance, c'est pas leur vendre un dispositif il y en a des milliers, ils sont sollicités tout le temps. Ils ont l'habitude d'orienter. Quand tu arrives et que tu dis : 'Nous, c'est nouveau, c'est une innovation et puis les jeunes

vont faire ci et ça, sans être rémunérés', (...). Je pense qu'il y a la posture et la compréhension » (Coordinateur)

Il semble donc essentiel de travailler pour une meilleure connaissance et reconnaissance du projet TEAME par les acteurs traditionnels de l'insertion socio-professionnelle.

Pistes :

- *Faire des fiches-bilan par territoire (nombre de TEAME passées, nombre de jeunes touchés, projets réalisés, acteurs prescripteurs du territoire passés).*
- *Construire des partenariats opérationnels (intervention dans les TEAME) avec des acteurs associatifs et de l'insertion socioprofessionnels diversifiés (qui ne soient pas exclusivement membres du groupe SOS).*

3.3. Enjeu 3 - Stabiliser l'identité entrepreneuriale de TEAME

L'enquête menée montre que **l'identité entrepreneuriale de TEAME et ses objectifs ne sont pas stabilisés dans les discours et les pratiques des acteurs de terrain**. Cette ambivalence peut être observée dès les supports de formation des équipes encadrantes où la formation est successivement présentée comme une expérience d'entrepreneuriat collectif, d'entreprise éphémère et de découverte de l'entrepreneuriat social.

L'ambivalence de l'identité entrepreneuriale de TEAME se traduit dans les discours diversifiés des équipes de terrain auprès des prescripteurs et des jeunes (3.3.1) et dans la manière dont est conduit le programme (3.3.2).

3.3.1. La dimension entrepreneuriale du programme au cours de la phase de sourcing

La **dimension entrepreneuriale apparaît comme une variable d'ajustement dans la présentation du programme TEAME** dans la mesure où elle est l'objet d'une réception ambivalente. Pour certains prescripteurs, elle peut apparaître trop prégnante, au détriment de la dimension sociale. Pour d'autres, elle apparaît plus ou moins complémentaire avec l'offre existante. De manière générale, il apparaît que les prescripteurs ne comprennent pas bien ou rejettent la dimension entrepreneuriale du programme. Les équipes en charge de la prospection doivent donc adapter le discours entrepreneurial aux attentes de leurs interlocuteurs en fonction de la compréhension qu'ils en ont, ce qui donne lieu à de multiples interprétations du programme.

« [Le secteur du social], ce n'est pas un secteur où t'es rentable, c'est un secteur justement qui échappe à cette logique. Et quand il y a le côté entrepreneuriat... [...] en fait si j'emploie ce jargon-là avec eux, ça les forme à une vision d'être rentable, de dégager un bénéfice, chiffre d'affaires... On a eu quand même un intervenant, il est venu nous parler du marketing, ce n'est pas rien. Et moi cette chose-là me gêne, personnellement, après moi mes opinions ne regardent que moi, mais quand je vais présenter ça à qqn qui est en face de moi, j'évite d'employer ce terme. » (Coordinateur)

« [Devant les partenaires] On va plus ou moins accentuer le côté entrepreneuriat, d'autres les accompagnements individuels parce qu'ils ne le font pas au sein de leur structure. » (Coordinatrice)

Au niveau du sourcing, il apparaît que **la dimension entrepreneuriale du projet n'est pas mise en avant de manière constante et uniforme auprès des jeunes**, ou en tout cas que le discours entrepreneurial adopté par les équipes n'est pas adapté.

La plupart des jeunes n'ayant pas de projet de création d'entreprise n'identifient pas la dimension entrepreneuriale du programme TEAME et ils sont peu nombreux à relever cette caractéristique du programme lorsqu'ils racontent comment ce dernier leur a été présenté. Il y a donc un véritable enjeu à stabiliser à court terme les éléments de présentation du programme TEAME.

À l'inverse, **la dimension entrepreneuriale du programme TEAME peut avoir un effet déceptif chez les jeunes ayant un projet de création d'entreprise**. Le flou autour de cette question est en effet considérable dans la phase de sourcing, et certains jeunes ne se rendent véritablement compte de ce que le programme peut leur apporter une fois qu'ils participent à une séance de la Teame, ce qui peut donner lieu à des déceptions ou à des abandons.

Piste : clarifier le discours relatif à l'entrepreneuriat auprès des prescripteurs et des jeunes en se mettant d'accord sur les termes employés et sur les compétences mises en avant de façon à favoriser l'entrée dans le programme de participants pour qui Teame s'avère pertinent.

3.3.2. La dimension entrepreneuriale du programme au cours de la phase de formation

Au fil du déploiement du programme TEAME, l'idée que l'expérience entrepreneuriale doit constituer un **prétexte pour développer des compétences plurielles favorisant *in fine* l'insertion sociale et professionnelle** des jeunes participants semble faire consensus parmi les équipes de terrain et leurs partenaires établis.

« Il y a d'autres programmes qui disent oui l'entrepreneuriat en soi, le vrai entrepreneuriat, c'est un levier vers l'emploi, nous on ne prêche pas du tout ça, pour nous c'est vraiment un prétexte, un outil. » (Membre du pôle jeunesse, Plateforme i)

« Je pense que la création d'entreprise est un prétexte, même si en soi le projet est fascinant. » (Partenaire, référente Mission locale)

« Ce qui [est] même le plus important à la TEAME, c'était la forme entre guillemets que le fond. Je suis peut-être un peu trop extrême. Évidemment que le fond, le projet est ultra important et très intéressant, mais ce qui est plus intéressant, ça va être le chemin pour atteindre ce projet et tout ce que tu vas apprendre sur ce chemin, tout ce que tu vas piocher à droite à gauche » (Coordinateur)

Le projet collectif est envisagé comme **un « jeu de rôle » pour être initié au monde l'entrepreneuriat plutôt que comme une expérience entrepreneuriale effective**. À ce titre, il est intéressant de constater que le projet collectif n'est souvent pas présenté comme une expérience entrepreneuriale, mais davantage comme une **expérience collective de type associatif**. Cette confusion traduit le manque de visibilité des participants sur les objectifs du programme et limite l'initiation à l'entrepreneuriat théoriquement proposée. Pour les jeunes ayant un projet de création d'entreprise, cette initiation apparaît insuffisante, et elle semble extrêmement floue pour les jeunes n'ayant pas de projet entrepreneurial,

« De mon avis, quand on dit entrepreneuriat c'est plus un genre de thème (...) notre groupe on a plutôt réussi à faire le jeu quoi enfin si je peux dire ça comme ça et on a vraiment tous eu une responsabilité dans les pôles et du coup pour nos missions chacun a fait ses missions. » (Ambassadrice)

Pistes :

- *Clarifier le discours autour du projet et du statut de l'entreprise éphémère ;*
- *Donner davantage de « moyens » à la construction effective d'une expérience entrepreneuriale.*
- *Permettre aux jeunes d'être acteurs du fonctionnement de la TEAME (pas uniquement sur le volet « projet collectif » mais également sur l'organisation quotidienne).*

3.4. Enjeu 4 – Mieux préparer le lancement de nouvelles TEAME

Le programme TEAME est actuellement soumis à une pression de croissance rapide. Or, l'urgence de déploiement et d'ouverture de nouvelles TEAME peut conduire à des difficultés pratiques, à des retards ou à des échecs précoces de TEAME (démarrage retardé, arrêt précoce, nombreux abandons, etc.).

Il semble de ce point de vue nécessaire de mieux préparer le lancement des TEAME sur de nouveaux territoires (2.4.1), d'accompagner davantage l'arrivée de nouveaux coordinateur et coachs pro (2.4.2) et de clarifier les modalités de mise en œuvre des TEAME en délégation (2.4.3).

3.4.1. Préparer le lancement des TEAME sur de nouveaux territoires

Le lancement des TEAME sur de nouveaux territoires ne peut être régi par la pression pour l'augmentation du nombre de TEAME et ne peut se faire dans l'urgence au risque de voir le projet avorter précocement (cas de la TEAME 93 à l'automne 2020 par manque de jeunes recrutés). Il semble nécessaire d'arrêter **un certain nombre de prérequis** au lancement de toute TEAME.

D'abord, une TEAME doit commencer dans des **conditions matérielles adaptées**, c'est-à-dire avec un local dédié qui permet d'accueillir les jeunes dans de bonnes conditions et dont l'adresse puisse être indiquée aux prescripteurs au cours de la phase de sourcing.

« J'avais commencé une team sans matériel, sans local, y a eu pas mal de couacs. »
(Coordinatrice en délégation)

Ensuite, une TEAME ne doit pouvoir être lancée que lorsque **l'équipe encadrante est stabilisée**. Il est important que le *sourcing* et le recrutement soient fait par l'équipe qui sera effectivement au contact des jeunes pour des raisons de clarté envers les interlocuteurs, mais également pour le bon déroulement par la suite du programme.

« [Quand j'ai commencé] il n'y avait ni coordinateur ni assistant et j'étais avec la responsable des opérations et une ambassadrice TEAME. Donc on n'avait pas encore commencé la TEAME vraiment, la TEAME a commencé quand il y a eu le coordinateur, mais on faisait toutes les activités liées au *sourcing*, au recrutement des jeunes, les rencontres avec les partenaires [ça a duré trois semaines] » (Coach pro)

Lorsque l'équipe encadrante n'est pas stabilisée en amont du recrutement des jeunes et du lancement de la TEAME, cela peut **altérer** :

- Les **conditions du recrutement** et les **relations avec les partenaires** et peut **déstabiliser les jeunes à leur arrivée dans la TEAME**.

« Moi c'est un peu particulier dans le sens où j'ai été un peu recruté en urgence et en fait tout le travail de préparation en amont, c'est-à-dire établir les contacts avec les prescripteurs, faire cette démarche de *sourcing* au niveau des jeunes, moi je ne l'ai pas réalisé, je suis arrivé j'avais déjà des jeunes, et donc je n'ai pas eu tout ce travail de mise en relation avec les différentes parties » (Coordinateur)

- Les **relations entre le coordinateur et les jeunes** et **déstabiliser ces derniers à leur arrivée dans la TEAME**.

« Au début (...) j'ai été aussi beaucoup impliquée sur le projet collectif parce que le coordo n'avait pas encore d'assistante ou d'assistant. Il venait de commencer, c'était un peu compliqué, on démarrait juste, il fallait accélérer parce que les trois premières semaines c'est plus la partie de l'accompagnement sur le collectif. (...) En plus de ça avec les jeunes on s'était vu avant (...) avant qu'ils ne voient le coordo

parce que le coordo est arrivé après, (...) j'avais déjà commencé à établir une relation avec les jeunes. » (Coach pro)

Enfin, une **TEAME ne doit commencer que lorsque le groupe de jeunes impliqué est stabilisé**. Certaines TEAME sont lancées alors que les participants n'ont pas encore tous été confirmés. Cela donne lieu à des situations d'entrées et sorties permanentes qui sont déstabilisantes à la fois pour les jeunes déjà présents et nouvellement arrivés, mais également pour les équipes de terrain. Le déroulement du programme est alors entravé par de nombreuses redites et la participation de l'ensemble des jeunes à la prise de décision n'est pas garantie.

Piste : Le lancement d'une TEAME sur un nouveau territoire doit ainsi être un temps à part entière. Plusieurs dimensions doivent être travaillées au préalable : la stabilisation de l'équipe de terrain, le développement des partenariats, le sourcing des jeunes et les conditions matérielles pour le lancement d'une TEAME.

3.4.2. Accompagner l'arrivée de nouveaux coordinateurs et coachs pro

Lorsqu'un nouveau coordinateur arrive au sein d'une TEAME, il est nécessaire de **lui donner un temps d'appropriation de ses missions ainsi que des kits pédagogiques et des modules proposés**. Sans ce temps d'appropriation, certains coordinateurs peuvent se retrouver en difficulté dans la mise en œuvre du projet.

« Ma difficulté, c'était par rapport au début, on est arrivé, on commence directement, on est immergé directement dans le vif du travail, sans pour autant passer par une étape d'information, mais ça s'est bien passé » (Coach pro)

Or, **la dimension sociale du projet et la situation de vulnérabilité des jeunes impliqués nécessitent de proposer un cadre structuré et organisé** pour optimiser l'impact de TEAME et assurer un accompagnement adapté à leurs problématiques.

« À TEAME c'est un peu à l'arrache, c'est l'urgence tout le monde est conscient de ça. (...) On dit que c'est l'ADN de TEAME et moi je suis pas très d'accord là-dessus. On est un projet social, il faut être organisé et bien structuré, on peut pas dire que c'est l'ADN d'être à l'arrache ». (Coordinateur)

« Comme moi je suis arrivé et que les jeunes étaient déjà là, je n'ai pas forcément au final énormément d'informations sur eux, dans le sens où, pour être très sincère, je n'ai pas eu trop le temps parce que j'étais le nez dans le boulot et en plus j'étais tout seul donc c'était un peu compliqué ». (Coordinateur)

Piste : il semble nécessaire d'assurer un temps adapté de formation et d'appropriation du projet avant qu'un coordinateur soit en charge d'une TEAME.

3.4.3. Le cas particulier des TEAME en délégation

Le développement de TEAME en délégation nécessite de clarifier le processus et le cadre concret de mise en œuvre.

L'évaluation montre que pour réussir le lancement d'une TEAME en délégation, il est primordial au préalable :

- De **stabiliser des prérequis matériels et humains** nécessaires à la mise en œuvre concrète de la TEAME. Une déclaration d'intention de la part d'une association ne suffit pas à ce qu'elle soit capable de mettre en œuvre une TEAME. Il est nécessaire qu'elle réponde à certains prérequis en amont en termes de ressources humaines à disposition, mais également de local pour accueillir la TEAME et les «Teamers». Sans ces prérequis, le démarrage de la TEAME peut être largement retardé et provoquer un essoufflement des équipes.

« On a eu une petite galère pour trouver un local, ça a été assez long pour trouver le local pour l'asso, c'était compliqué » (Coordinatrice en délégation)

- De **définir les marges d'adaptation du contenu** pour qu'il s'adapte à celui de l'association qui porte le projet. En effet, l'association qui porte le projet TEAME en délégation peut avoir des exigences d'adaptation du contenu. C'est le cas du projet de délégation avec l'association Repairs à Paris qui souhaite adapter le kit pédagogique jugé « trop scolaire » et définir en amont la thématique entrepreneuriale sur laquelle les jeunes vont travailler.

« Une grosse différence c'est qu'il y avait déjà une idée de projet (...) Repairs souhaitait que ce soit à destination de l'asso, donc a dû retravailler cette phase d'idéation. (...) ça changeait un peu, mais pour moi, c'était pas en contradiction avec la pédagogie TEAME, c'était très valorisant pour les jeunes : « vous êtes un peu les consultants, on a besoin de vous pour nous dire ce que peut-être la protection de l'enfance de demain » (...) Le kit pédagogique est top, mais c'est pas la sauce Repairs, c'est trop scolaire donc on est en train de tout retravailler avec des raids, des cartes au trésors et beaucoup plus d'intervenants extérieurs. » (Coordinatrice en délégation)

- De **clarifier les rôles et process** entre les équipes de TEAME et celle de l'association. Dans le cadre d'une délégation, il est essentiel d'identifier les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet.

« Parfois la répartition des rôles, parfois c'est tout bête : on envoie sur quelle boîte mail ? Qui parle, Repairs ou TEAME ? Qui signe ? On l'a fait en mode freestyle, mais on pourrait le définir plus clairement » (Coordinatrice en délégation)

L'absence d'un tel cadre peut générer du flou vecteur de perte de temps, voire de malentendus ou de conflits entre les acteurs en présence.

4.

Conclusion

L'évaluation d'impact social du programme TEAME permet donc de mettre en évidence 5 impacts du programme. Ceux-ci ne sont effectifs qu'à condition que les jeunes participent régulièrement et jusqu'à la fin du programme. Or, dans de nombreux cas, on observe une faible assiduité au programme et des arrêts précoces.

Lorsque les jeunes participent à l'entièreté du programme TEAME, plusieurs impacts sont observés. Nous identifions d'abord deux impacts « essentiels », sans lesquels les trois autres impacts ne peuvent émerger.

- **Le premier impact essentiel est celui de l'identification des difficultés sociales des jeunes et leur levée.** Les jeunes éligibles au programme TEAME cumulent des difficultés sociales, qui constituent autant de freins pour intégrer le dispositif, y participer de façon régulière et/ou entamer un processus d'insertion professionnelle. La participation à la TEAME permet l'identification et la levée de certaines difficultés sociales. Néanmoins, bien souvent les freins à l'entrée et à la participation à la TEAME constituent toujours un impensé. De ce point de vue, les expérimentations en cours, au départ issues d'initiatives locales et individuelles, puis encouragées à l'échelle de l'ensemble du programme, pourraient apporter des enseignements sur la manière de les identifier et de les lever.
- **Le deuxième impact essentiel relève de l'intégration de chaque jeune en tant qu'acteur d'un collectif.** Le programme TEAME permet à des jeunes, dont certains sont particulièrement isolés et présentent des difficultés dans l'intégration de groupe, de participer, dans une certaine mesure, à la vie d'un collectif. La dynamique de groupe est un préalable nécessaire au sentiment des jeunes de faire partie d'un collectif : il s'agit d'un exercice délicat qui se joue dès les premières

semaines du programme, lors des temps collectifs informels et qui dépend de la capacité des équipes à stabiliser un groupe en limitant les abandons. Une fois la dynamique de groupe lancée, les jeunes se sentent acteurs d'un collectif à condition qu'ils puissent donner leur avis et prendre des décisions sur des dimensions-clé du programme qu'ils intègrent. Dans les cas où une dynamique de groupe s'observe, des liens se créent entre les jeunes de chaque TEAME et entre les TEAME, et prennent le plus souvent la forme de liens amicaux et d'entraide entre les participants.

A condition que ces deux premiers impacts soient atteints, le programme TEAME a trois autres impacts.

- **Le troisième impact relève de la prise de confiance en soi et en ses capacités.** En participant au programme TEAME, les jeunes tendent davantage à identifier leurs qualités, ce dont ils sont capables ainsi que leur capacité à acquérir de nouvelles connaissances et compétences dans le futur. Ils intègrent un environnement propice aux encouragements et à la valorisation des réalisations de chacun, en particulier lorsqu'une dynamique collective s'observe dès le début du programme. La prise de confiance en soi s'observe particulièrement dans le cadre des prises de parole, au sein des TEAME et, pour une partie des participants, en public. Du fait de la (re)valorisation de leur parcours et de leurs capacités, ainsi que de leur participation à un projet – s'il est porté collectivement et s'ils y adhèrent –, les jeunes ressentent un sentiment de fierté qui témoigne d'un effet notable du programme sur l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

- **Le quatrième impact relève de la consolidation des projets professionnels et de formation.** Le programme lève l'obstacle du manque d'informations en fournissant des clés pour mieux comprendre les voies qui leur sont ouvertes. Cet impact émerge à condition que le coaching professionnel soit adapté, soutenu et en lien avec des acteurs de l'orientation et de l'insertion. Les jeunes qui vont jusqu'au bout de la TEAME envisagent par ailleurs leur avenir avec plus de confiance qu'avant, en particulier lorsque des liens étroits se sont noués avec les équipes et qu'ils se sentent soutenus. Pour certains, cela se traduit dans une « sortie positive » (accès à un emploi ou à une formation, une mise en lien avec une structure de l'insertion).

Enfin, le cinquième impact relève de l'acquisition de compétences valorisables sur le marché du travail. L'opportunité est donnée à l'ensemble des participants, quels que soient leurs expériences et leur parcours antérieur, de **transformer leurs représentations du monde du travail**. Au-delà, les jeunes ont l'opportunité de **développer leur autonomie à l'occasion de leur participation au projet collectif**. Il est néanmoins important de noter que cette autonomisation est fortement dépendante du contexte de chaque TEAME (composition, encadrement, etc.). En outre, certains jeunes développent leurs compétences informatiques, cet aspect pourrait être largement renforcé si chaque jeune disposait d'un ordinateur pendant le programme. Enfin, la participation au programme TEAME offre aux participants une **initiation à l'entrepreneuriat**. Cette dernière apparaît néanmoins aujourd'hui limitée en raison des ambiguïtés autour de la dimension entrepreneuriale du programme.

Au-delà des préconisations précises et soulevées pour chaque impact, l'évaluation menée soulève certains enjeux transversaux, particulièrement saillants dans un contexte de déploiement du programme.

- Le premier enjeu est de consolider les ressources humaines sur le terrain, notamment sur le volet de l'accompagnement social des jeunes.

- Le deuxième enjeu est d'améliorer le recrutement des jeunes, notamment en construisant des partenariats durables avec les partenaires prescripteurs sur chaque territoire.
- Le troisième enjeu est de stabiliser l'identité entrepreneuriale de TEAME en clarifiant les objectifs et le rôle attribué aux jeunes dans les projets collectifs et l'organisation quotidienne des TEAME.
- Le quatrième impact est de mieux préparer le lancement de nouvelles TEAME afin d'éviter des démarrages précoces, souvent voués à l'échec.
- Enfin, un cinquième et dernier enjeu, est de clarifier les rôles de chacune des parties prenantes dans le cadre des TEAME en délégation afin que ce format de développement soit pérenne.

5.

Bibliographie

BARONNET Juliette et BEST Alice, « Aux portes de la rue ou quand les institutions produisent de l'exclusion : les sortants de la protection de l'enfance », *Recherche sociale*, 2018, n° 227, p. 5-75.

BERNOT-CABOCHE Claire, *Les jeunes « invisibles » - ni en éducation, ni en formation, ni en emploi et ni en accompagnement - en France et en Europe*, IRES-Institut de Recherches Economiques et Sociales., France, 2015.

BOURDIEU Pierre, « La jeunesse n'est qu'un mot », *Questions de sociologie*, 1980, p. 143-154.

CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

CENTRE TECHNIQUE D'APPUI ET DE FORMATION DES CENTRES D'EXAMENS DE SANTE (CETAF), *Synthèse des résultats « Bien être - mal être ? Mieux vous connaître »*, Paris, 2011.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL DE CHAMPAGNE-ARDENNE, *L'inclusion socio-professionnelle des Jeunes NEET*, s.l., CESER (coll. « Rapport et Avis du CESER »), 2015.

GOYETTE Martin et MANN-FEDER Varda, *Jeunes femmes à risque de maternité précoce et jeunes femmes enceintes ou mères issues des centres jeunesse : leur profil, leur devenir et les pistes d'intervention en vue de soutenir leur passage à l'âge adulte*, Montréal, Ecole nationale d'administration publique, 2009.

INJEP, *Les chiffres clés de la Jeunesse en 2019*, Revue de l'INJEP., s.l., 2019.

LIN Nan, « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue Française de Sociologie*, 1995, vol. 4, n° 36, p. 685-704.

RAVON Bertrand, « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, 2009, n° 152, p. 60-68.

REIST Cindy, « Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? », *DARES analyses*, février 2020, n° 006.

SCHMILLEN Achim et UMKEHRER Matthias, « The scars of youth: Effects of early-career unemployment on future unemployment experience. », 2017, n° 156, (coll. « International Labour Review 156 »), p. 465-494.

agence**phare**