



---

# Rapport d'impact

## *Programme Entr&prends ton Avenir 2022-2025*

---



## SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
I.1 Contexte du programme .....	3
I.2 Objectifs de l'évaluation .....	4
I.3 Méthodologie et cadre d'évaluation : Théorie du Changement et indicateurs .....	5
<b>II. Description du programme .....</b>	<b>9</b>
<b>III. Méthodologie de l'évaluation .....</b>	<b>10</b>
III.1 Description des méthodes de collecte des données.....	10
III.1.1 Méthodologie de collecte quantitative .....	11
III.1.2 Méthodologie de collecte qualitative .....	14
III.2 Critères de qualité et limites de l'évaluation .....	16
III.2.1 Critères de qualité .....	16
III.2.2 Limites et contraintes .....	18
<b>IV. Résultats de l'évaluation .....</b>	<b>20</b>
IV.1 Qui sont les jeunes accompagnés ? .....	20
IV.2 Des freins à la construction d'un projet d'avenir : constantes et évolutions .....	21
IV.2.1 Des freins sociaux et personnels significativement réduits .....	22
IV.2.2 Des freins structurels persistants .....	24
IV.2.3 Levée des freins par l'accompagnement .....	25
IV.3 Les effets mesurés sur les jeunes : la diversité des sorties positives .....	26
IV.3.1 Une définition élargie de la sortie positive.....	26
IV.3.2 Sorties positives parcours .....	27
IV.3.3 Des sorties positives élargies tout aussi significatives .....	31
IV.4 Les effets sur les acteurs territoriaux et l'attribution .....	42
IV.5 Les effets sur le collectif .....	44
<b>V. Les bonnes pratiques du programme .....</b>	<b>47</b>
<b>VI. Synthèse .....</b>	<b>49</b>
<b>VII. Annexes.....</b>	<b>51</b>
<b>Sources .....</b>	<b>72</b>

## I. Introduction

### I.1 Contexte du programme

Le programme *Entr&prends ton Avenir*, coordonné par la **Fondation Entreprendre**, a pour ambition de remobiliser les **jeunes de 16 à 25 ans** en situation de fragilité en s'appuyant sur l'entrepreneuriat comme moteur d'activation, de projection et de montée en compétences.

Ces jeunes, souvent qualifiés comme « à l'arrêt » ou NEETs (ni en emploi, ni en études, ni en formation), cumulent de nombreux freins à l'insertion : faible niveau de qualification, isolement territorial, responsabilités familiales, problèmes de santé, etc. Ils échappent d'ailleurs fréquemment aux dispositifs classiques d'accompagnement. Le programme vise ainsi à combler ces « zones blanches » de l'insertion, en réunissant associations, mécènes et parties prenantes pour rendre l'entrepreneuriat accessible à ceux qui en sont aujourd'hui les plus éloignés.

Dans un contexte de transformation rapide du marché du travail, l'enjeu dépasse la simple insertion professionnelle : il s'agit de permettre à ces jeunes de développer leur **autonomie**, leur **capacité d'initiative** et leur **pouvoir d'agir**.

L'approche entrepreneuriale inclusive proposée ne se limite pas à la création d'entreprise. Elle favorise l'expérimentation, l'engagement et la valorisation des compétences dans des situations concrètes. La Fondation Entreprendre défend la conviction que l'entrepreneuriat ne doit pas être considéré seulement comme une finalité, mais surtout comme un levier au service des parcours de vie, en particulier pour les jeunes éloignés des dispositifs traditionnels.

Le programme repose sur un collectif à impact, réunissant :

- **Quatre associations** : Kunact-Azimuto, Osons Ici et Maintenant, le réseau Piments et la Fondation Apprentis d'Auteuil (présentées en détail au chapitre II). Elles articulent accompagnement individualisé, dynamique collective et ancrage territorial, offrant une réponse agile et adaptée à la diversité des parcours.
- **Quatre mécènes** aux côtés de la Fondation Entreprendre : Fondation LPB AM<sup>1</sup>, Fondation d'entreprise Société Générale, Fonds GBM<sup>2</sup> et AXA France. Leur soutien actif renforce la pérennité et l'impact du programme.
- **Deux structures accompagnatrices** : Impact Track et Telos Impact, chargées d'animer et de structurer la dynamique collective, ainsi que de conduire la mesure d'impact, garantissant cohérence et efficacité.

Le choix du collectif permet de mutualiser les expertises, de renforcer la complémentarité des acteurs et de créer un espace propice à l'émergence d'innovations et de bonnes pratiques. Cette approche assure une réponse plus cohérente, durable et adaptée aux besoins des jeunes éloignés de l'accompagnement entrepreneurial.

<sup>1</sup> La Fondation LBPAM se nommait Fondation Groupe Primonial au début du programme

<sup>2</sup> Le Fonds GBM se nommait Fonds de dotation Fontaine au début du programme

**Cette publication vise à partager les résultats d'impact clés sur les jeunes par le levier entrepreneurial** éprouvés par le collectif au cours du programme. La question clé du rapport d'impact est de savoir si l'entrepreneuriat est un levier d'action efficace dans l'accompagnement des jeunes à l'arrêt.

Le chapitre I présente les objectifs de l'évaluation et la Théorie du Changement. Le chapitre II décrit ensuite le fonctionnement des dispositifs déployés par les associations du collectif. Le chapitre III rentre en détail dans la méthodologie de la récolte de données, basées sur des données quantitatives et des entretiens qualitatifs, tout en étant transparent sur ses limites. Dans le chapitre IV, ces données sont analysées et les résultats mettent en lumière la réussite du projet, dans lequel des jeunes accompagnés, majoritairement en décrochage, se remettent en mouvement. Ce chapitre montre également comment la notion de « sortie positive » initialement centrée sur la création d'activité, s'est élargie au fil du programme pour inclure également l'acquisition de compétences, la levée des freins à l'employabilité, ou encore le regain d'estime de soi. Le chapitre V, en lien avec le livret des bonnes pratiques, associe les actions spécifiques des associations avec les résultats précédemment analysés. Le chapitre VI conclut sur la pertinence du levier entrepreneurial dans la remobilisation, et sur l'impact final du programme.

## I.2 Objectifs de l'évaluation

Le programme *Entr&prends ton Avenir* propose une approche innovante en utilisant l'entrepreneuriat comme levier d'insertion des jeunes, grâce à un collectif d'impact actif à plusieurs niveaux.

Par les actions concrètes menées sur le terrain par les différentes associations impliquées, ce programme a produit des effets tangibles non seulement sur les bénéficiaires, mais aussi sur les territoires concernés et sur le modèle même de l'impact collectif, le « collective impact ».

Dans un esprit d'apprentissage continu, cette évaluation vise à :

- Dresser un bilan des résultats
- Mesurer les effets du programme
- Identifier les bonnes pratiques des associations
- Formuler des recommandations pour renforcer l'efficacité de dispositifs similaires et d'actions de plaidoyer

Elle s'est articulée autour d'une question centrale :

**Dans quelle mesure les approches entrepreneuriales mises en place par les associations du programme ont-elles constitué un levier efficace pour remettre les jeunes issus de milieux socio-économiques défavorisés et/ou de territoires fragiles en mouvement, et ainsi faciliter leur (ré)insertion ?**

De ces interrogations découlent plusieurs objectifs clés:

**1. Evaluer les résultats obtenus et valoriser les contributions des associations et des membres du collectif.**

Il s'agit notamment de déterminer dans quelle mesure les ambitions initiales du programme, telles que définies dans la Théorie du Changement (TDC) établie au lancement, ont été atteintes. Cette analyse permet d'observer la mise en œuvre sur le terrain, d'identifier les réussites ainsi que les ajustements nécessaires pour renforcer l'efficacité de futurs programmes similaires.

**2. Apprécier la pertinence des approches entrepreneuriales employées, considérées comme des leviers d'insertion professionnelle et d'engagement des jeunes.**

Une attention particulière sera portée à la notion de « sortie positive », un concept central qui a évolué au fil du programme.

**3. Renforcer l'impact des projets associatifs en identifiant les compétences transversales les plus utiles aux jeunes et les méthodes pédagogiques les plus efficaces, en tenant compte des contextes et des publics accompagnés.**

**4. Déterminer dans quelle mesure le collectif d'impact a permis de renforcer les capacités des membres du collectif et de faire émerger des solutions innovantes pour ainsi amplifier l'impact global du programme.**

Pour répondre à ces objectifs, des analyses ont été conduites auprès de trois groupes distincts :

Les jeunes bénéficiaires	Les acteurs du territoire	Le collectif d'impact
<p>→ Pour comprendre comment le programme a influencé leur parcours, affiner la définition de la sortie positive et déterminer si les objectifs initiaux fixés dans la Théorie du Changement du programme ont été atteints.</p> <p>Cette analyse permet d'évaluer leur progression vers une insertion réussie et d'identifier les dynamiques les plus porteuses.</p>	<p>→ Pour mesurer les effets des interventions sur les structures locales engagées dans l'accompagnement des jeunes.</p> <p>Cette analyse permet une réflexion plus large sur la mobilisation des acteurs territoriaux et d'identifier les bonnes pratiques mises en place tout en évaluant leur efficacité.</p>	<p>→ Pour déterminer dans quelle mesure la dynamique collective a influencé les associations, les mécènes et les partenaires avec de nouveaux modes d'action expérimentés en synergie.</p> <p>Cette analyse recense le témoignage des membres du collectif tout en mesurant les effets de leurs interventions sur les jeunes et les acteurs du territoire.</p>

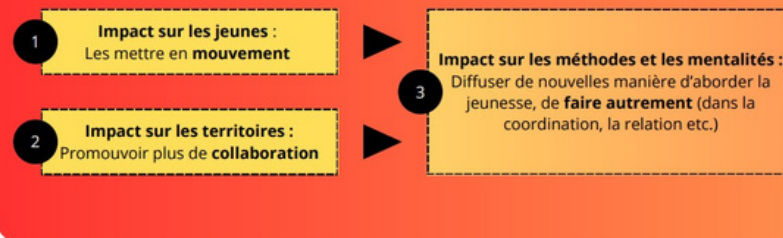
### I.3 Méthodologie et cadre d'évaluation : Théorie du Changement et indicateurs

L'engagement du collectif s'est appuyé sur trois piliers :

- Permettre aux jeunes de développer des compétences transversales
- Encourager l'esprit entrepreneurial
- Reconnaître le rôle des jeunes comme acteurs du changement

**VISION** : Des jeunes confiants en leur avenir et des territoires confiants en leurs jeunes, équipés pour les accompagner vers leur projet de vie

**MISSION** : Avec les parties prenantes des territoires, formaliser des outils et pratiques efficace, au service des jeunes, pour inspirer les acteurs de changement à faire autrement collectivement



Afin de :

- **Mettre les jeunes en mouvement** grâce au levier entrepreneurial
- **Renforcer la coopération territoriale** en diffusant des approches innovantes face aux enjeux de la jeunesse

Pour guider son action, mesurer ses progrès et capitaliser sur ses apprentissages, le collectif a élaboré en début de programme une Théorie du Changement conçue de manière évolutive et participative.

## Définition

La théorie du changement est une démarche qui consiste à formuler une promesse de transformation partagée collectivement. Elle permet de clarifier la valeur ajoutée d'une organisation en identifiant sa mission fondamentale, puis en traçant les étapes clés nécessaires pour l'atteindre.

Cette approche s'est appuyée sur la mobilisation de ressources diversifiées, partenaires associatifs, financements, accompagnement stratégique, afin de déployer un programme structurant à destination des jeunes de 16 à 25 ans.

La Théorie du Changement a été adoptée à plusieurs niveaux. Elle a permis d'identifier les impacts qui étaient initialement visés auprès de quatre groupes complémentaires :

### (A) Les jeunes

Dès le lancement du programme, la mise en place d'activités ciblées au sein des projets associatifs avait pour objectif de générer des résultats concrets pour les jeunes accompagnés :

- **L'acquisition de compétences transversales** favorisant leur employabilité et leur autonomie,
- **Le renforcement de l'ancrage local**, par le biais d'interactions sociales et professionnelles,
- **L'émancipation** via un accompagnement adapté,
- **L'amélioration de leur bien-être émotionnel**, notamment grâce au gain de confiance en soi.

Au fil du programme, la notion de « **sortie positive** » est devenue centrale. En effet, tous les jeunes accompagnés n'ont pas nécessairement créé d'entreprise ni lancé de projet en fin de programme, bien que cela ait été présenté comme une priorité dans le cadre des dispositifs **Entr&prends ton Avenir** en amont du programme. Il a pourtant été observé que cela n'amoinçissait pas la portée du programme : de fait, la réussite s'est entendue, au fur et à mesure des avancées du collectif, **comme toute dynamique de mise en mouvement chez les jeunes.**

**Une sortie est considérée comme positive par le collectif dès lors que le jeune a renforcé son estime de soi, clarifié ses aspirations et amorcé un processus d'autonomisation.**

Cette redéfinition de la réussite, au-delà du seul critère entrepreneurial, reflète **une approche plus inclusive et réaliste de l'impact.** Elle constitue aujourd'hui un axe central de l'évaluation du programme, en parfaite cohérence avec les objectifs d'émancipation et d'autonomisation défendus tout au long de l'accompagnement.

## **(B) Les acteurs des territoires en lien avec la jeunesse**

En parallèle de l'accompagnement direct des jeunes, les ressources mobilisées par le collectif visaient également à renforcer la coopération avec les acteurs de leurs territoires.

Cette approche avait plusieurs objectifs :

- Un **renforcement de la collaboration** entre acteurs publics, privés et associatifs, autour d'objectifs communs en faveur de la jeunesse,
- Le **développement de projets ancrés localement**, conçus pour mieux répondre aux besoins spécifiques des jeunes et de leur territoire,
- Des **effets systémiques durables**, tels que :
  - o la montée en compétences et l'outillage des professionnels de terrain,
  - o l'évolution des représentations des jeunes et de l'entrepreneuriat,
  - o la transformation des modèles d'accompagnement et de soutien aux jeunes.

## **(C) Les représentations sociétales et les modèles de soutiens**

- Le souhait de diffuser les apprentissages issus des projets associatifs avait vocation à renforcer la visibilité du programme et à encourager le soutien à de nouvelles initiatives associatives.
- À plus long terme, l'impact souhaité était de sensibiliser le grand public à l'importance de tels dispositifs et de faire évoluer les formes de soutiens institutionnels et philanthropiques.


## **(D) Les modèles de développement de projets à impact**

À l'échelle des projets, les actions qui étaient prévues avaient vocation à :

- **Renforcer la coopération entre les associations** partageant un même objectif,
- **Améliorer en continu la qualité des projets** et leur capacité à répondre aux besoins réels des jeunes.

# Rapport d'impact

... pour *in fine* accroître l'impact des actions sur les bénéficiaires et pérenniser les structures engagées auprès de la jeunesse.

Ressources	Activités	Résultats	Impact
 <p><b>Le Collectif d'impact</b> Entr&amp;prends ton Avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 structure encadrante qui porte le projet</li> <li>• 4 associations lauréates</li> <li>• 4 mécènes</li> <li>• 2 structures accompagnantes</li> <li>• 3 ans de programme</li> <li>• Budget : 1 million €</li> </ul>	<p><b>A. JEUNES</b></p> <p><b>Ciblage :</b> Jeunes 16-25 ans</p> <p><b>Réalisations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer une dynamique collective</li> <li>Organiser des activités, ateliers programmes d'entrepreneuriat collectifs,</li> <li>Coacher et suivre les jeunes individuellement sur leur projet</li> <li>Proposer un accompagnement social pour identifier et lever les freins des jeunes</li> <li>Proposer aux jeunes d'expérimenter leurs idées sur le terrain</li> <li>Mettre en valeur des exemples de réussite</li> </ul>	<p><b>Compétences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition de compétences pour son projet</li> </ul> <p><b>Ancrage local :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentiment d'appartenance à un groupe</li> <li>Création d'interactions sociales</li> <li>Découverte de l'environnement entrepreneurial et associatif</li> </ul> <p><b>Emancipation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lévee des freins périphériques</li> </ul> <p><b>Réalisations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction de l'accompagnement</li> </ul> <p><b>Etat émotionnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gain de confiance en soi et d'optimisme</li> </ul>	<p><b>Etre acteur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation ou évolution de son projet de vie selon son ambition, ses compétences et ses atouts</li> <li>Renforcement de sa capacité d'agir et sentiment d'être acteur de sa vie</li> <li>Meilleure articulation de son projet de vie selon les besoins du territoire</li> <li>Réinsertion sociale</li> </ul> <p><b>Ancrage local :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du bien-être et de l'épanouissement</li> </ul> <p><b>Emancipation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valorisation des apports de l'accompagnement dans son parcours</li> <li>Meilleure adéquation entre les besoins du marché et ses compétences</li> </ul> <p><b>Etat émotionnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleur épanouissement</li> <li>Développement d'un sentiment de sécurité</li> </ul>
	<p><b>B. TERRITOIRES/ ACTEURS EN CONTACT AVEC JEUNES</b></p> <p><b>Ciblage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser l'écosystème intéressé par l'éducation aux problématiques abordées par le programme</li> </ul> <p><b>Réalisations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser les pouvoirs publics</li> <li>Organiser des instances de co-construction</li> <li>Rechercher des financeurs</li> <li>Tester plusieurs méthodes d'accompagnement</li> </ul>	<p><b>Coopération :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitation de la collaboration entre organisations</li> <li>Développement de postures de complémentarité par rapport aux acteurs existants</li> </ul> <p><b>Développement de projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implication des acteurs dans le développement des projets d'accompagnement des jeunes</li> <li>Augmentation des financeurs et du budget</li> </ul>	<p><b>Outillage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomisation des acteurs du territoire grâce aux outils</li> </ul> <p><b>Changement de regard :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de conscience de l'entrepreneuriat comme levier d'émancipation</li> <li>Prise de conscience du potentiel des jeunes pour le développement du territoire</li> </ul> <p><b>Développement de projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les formats de soutien évoluent et sont pérennisés</li> </ul>
	<p><b>C. MENTALITÉS</b></p> <p><b>Réalisations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer sur le programme, son approche et son objectif</li> <li>Formaliser et diffuser les apprentissages issus des projets menés</li> </ul>	<p><b>Coopération :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la visibilité du programme</li> </ul> <p><b>Développement de projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financement par les pouvoirs publics et autres de programmes similaires</li> </ul>	<p><b>Changement de regard :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de conscience du grand public de l'importance de tels programmes, pour les jeunes et le secteur associatif</li> </ul> <p><b>Développement de projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution des formats de soutien</li> </ul>
	<p><b>D. PROJETS</b></p> <p><b>Réalisations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Animer le collectif</li> <li>Suivre l'avancement des projets</li> <li>Outiller les projets sur l'évaluation d'impact</li> <li>Partager les bonnes pratiques opérationnelles</li> </ul>	<p><b>Coopération :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la collaboration entre projets</li> </ul> <p><b>Développement de projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration continue de la qualité des projets</li> </ul>	<p><b>Développement de projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de l'impact des projets</li> <li>Pérennisation des structures porteuses de projets</li> </ul>

Impact : des jeunes confiants en leur avenir et des territoires confiants en leurs jeunes, équipés pour les accompagner vers leur projet de vie

Sortie positive \*

\*Durant le programme, le collectif a vu évoluer la notion de sortie positive. En effet, tous les jeunes ne créent pas nécessairement une entreprise à l'issue du programme, mais ils accomplissent de véritables efforts et atteignent leurs objectifs professionnels et personnels. Cependant, ces progrès sont parfois plus difficiles à valoriser.

C'est pourquoi le collectif a défini deux catégories de sorties positives :

- **Sorties positives "parcours"** : le jeune entreprend et passe à l'action, reprend un parcours structurant de formation ou accède à une activité professionnelle.
- **Sorties positives élargies** : le jeune renforce son identité et ses capacités personnelles, développe et élargit son réseau, ou acquiert une meilleure compréhension de son environnement pour se donner les moyens d'agir.

**L'ambition** : renforcer la confiance des jeunes en leur avenir et celle des territoires en leur jeunesse, en leur donnant les moyens concrets de construire leur projet de vie.

## II. Description du programme

**Impact Track** est une entreprise sociale dont la plateforme permet aux organisations de structurer leurs démarches d'évaluation d'impact social et environnemental, de suivre leurs indicateurs dans le temps, et de produire des rapports adaptés à leurs parties prenantes.

« Dans le cadre d'Entr&prends ton Avenir, nous avons accompagné les associations lauréates pour mettre en place une démarche d'évaluation structurée, avec un cadre commun et des outils partagés.

Grâce aux enquêtes réalisées à différents moments des parcours (en amont, en fin d'accompagnement, et plusieurs mois après), les associations ont pu mieux objectiver les évolutions vécues par les jeunes, qu'il s'agisse de leur confiance en eux, de leur engagement ou de leur mise en mouvement.

Ce suivi quantitatif, en complément de la démarche d'étude qualitative menée par Telos Impact, a permis d'aller au-delà des spécificités de chaque projet, en valorisant l'impact de chaque structure mais aussi du programme au global. »

Joseph Hagler, Social Impact Assessment Analyst, Impact Track.

**Telos Impact** est un cabinet de conseil en financement à impact qui accompagne fondations, familles, entrepreneurs et investisseurs pour aligner leurs valeurs avec les besoins les plus pressants de la société, à travers la philanthropie stratégique et l'investissement à impact.

« La raison d'être de Telos Impact s'illustre parfaitement dans l'accompagnement mené auprès du collectif *Entr&prends ton Avenir* et de la Fondation Entreprendre : renforcer les organisations à impact pour leur permettre de déployer tout leur potentiel. »

Marc Flammang, Fondateur & Managing Director

« Nous sommes fiers d'avoir contribué, au fil de ces trois années, à renforcer les liens entre les membres du collectif, à structurer et animer les temps de rencontre, et à concevoir les outils de capitalisation issus de cette expérience unique. »

En synthèse, **Entr&prends ton Avenir** c'est:



Concernant les jeunes accompagnés, il est important de retenir que le programme a également eu des retombées sur l'entourage des jeunes (familles, amis, communauté), en renforçant leur rôle de modèles. Ces impacts indirects n'ont toutefois pas été quantifiés dans le dispositif d'évaluation.

## III. Méthodologie de l'évaluation

### III.1 Description des méthodes de collecte des données

L'évaluation du programme repose sur le principe de **triangulation**, une approche méthodologique qui combine différentes sources de données (quantitatives et qualitatives), points de vue d'acteurs variés et outils d'analyse pour renforcer la validité des résultats.

Dans le cadre du programme **Entr&prends ton Avenir**, cette démarche a permis de croiser les témoignages des jeunes, des acteurs de terrain et des membres du collectif, afin d'évaluer de manière approfondie les effets sur les bénéficiaires et sur les dynamiques territoriales<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Description en annexe

L'évaluation d'impact du programme repose sur une approche alliant analyse quantitative et qualitative afin d'examiner les actions menées au cours des trois dernières années

## Evaluation quantitative

- Fournit des **données chiffrées** permettant de mesurer l'efficacité globale du programme telle que définie dans la TOC en collectant des données auprès des jeunes bénéficiaires, des acteurs du territoire et des membres du collectifs.
- Cela a été possible grâce à l'outil Impact Track.

+

## Evaluation qualitative

- Eclaire les **dynamiques sous-jacentes**
- Offre des **perspectives** sur comment et pourquoi ces résultats ont été atteints, en **donnant une voix aux participants** et en **explorant les expériences individuelles**.
- **Met en lumière des résultats inattendus** et ajoute des perspectives sur les aspects difficilement mesurables.
- **Permet d'identifier les leviers de réussite** et met en lumière les **obstacles**.

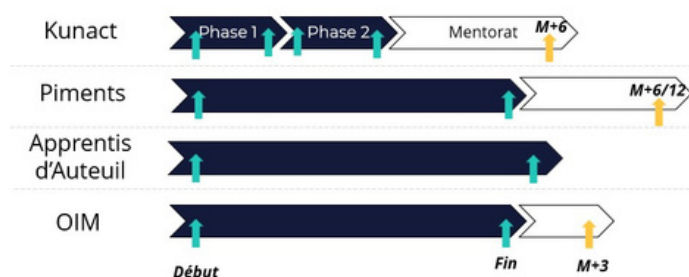
En combinant ces deux approches, cette évaluation garantit une analyse complète et nuancée, essentielle pour l'analyse des effets ainsi que la gestion du programme, renforcer l'engagement des parties prenantes et assurer la pérennisation des actions.

### III.1.1 Méthodologie de collecte quantitative

La méthode d'évaluation commune du programme a consisté à comparer la situation des jeunes avant et après leur participation au programme. Pour cela, une mesure d'impact quantitative, en partenariat avec Impact Track, a été réalisée en autonomie par les porteurs de projets lauréats, via :

- Des enquêtes en début et en fin d'accompagnement, auprès de chaque jeune → Bien que la participation ait été volontaire, plus de 200 jeunes ont répondu, constituant ainsi un échantillon quantitativement solide et suffisamment représentatif pour analyser les évolutions observées.
- La saisie de données internes aux associations, lorsque possible.

Plusieurs projets ont également réalisé une enquête complémentaire **ex-post** « à froid » auprès des jeunes, à +3 ou +6 mois de la fin du programme.



Légende : Frise chronologique des enquêtes quantitatives menées par les associations du collectif

## Le périmètre et les enjeux de cette méthode étaient de :

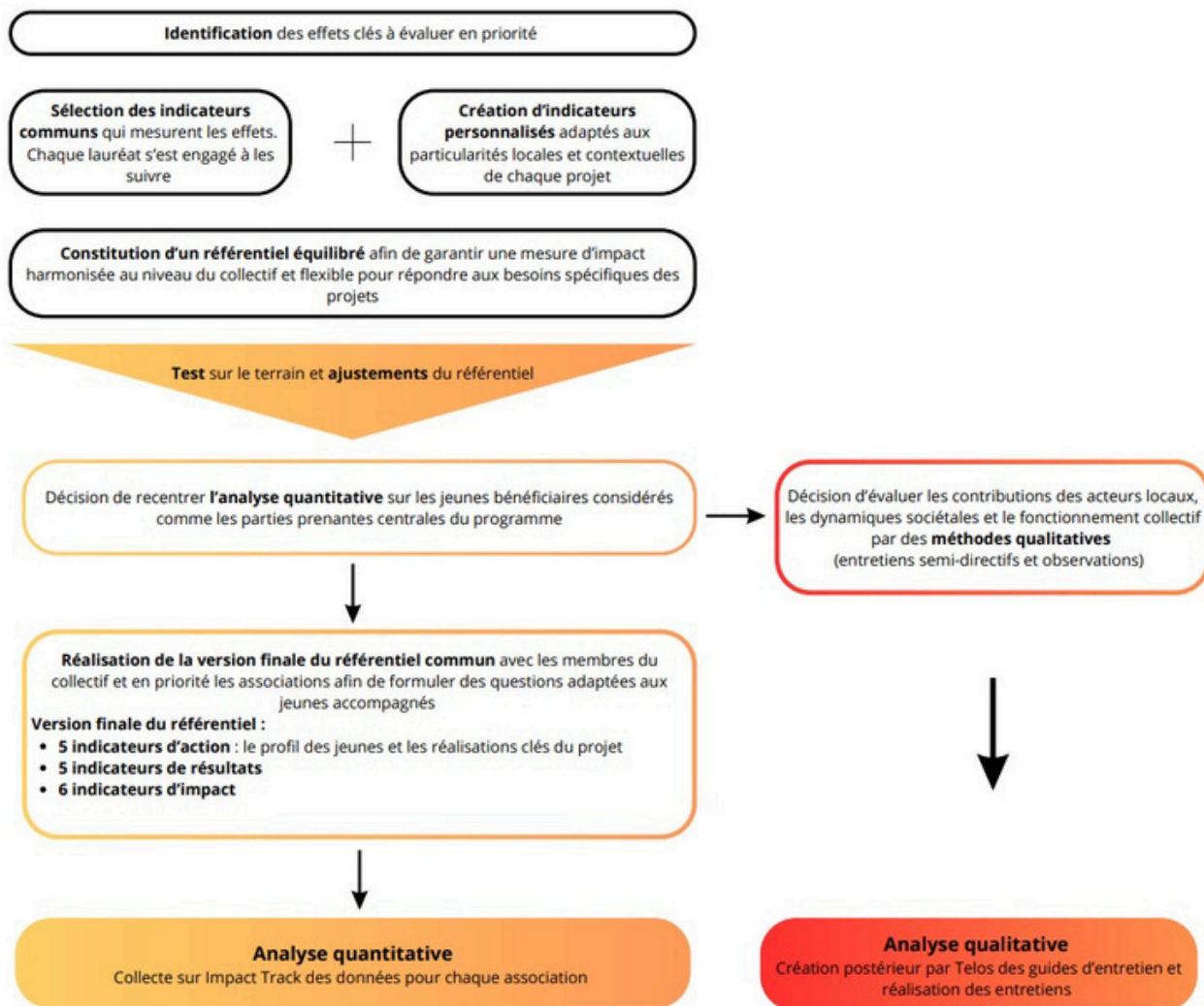
- 1) Permettre aux projets lauréats d'évaluer leur impact social sur les bénéficiaires du programme, à savoir les jeunes accompagnés pendant les trois ans du programme.
- 2) Réaliser une analyse agrégée de données sur l'ensemble des projets lauréats.

À partir de la Théorie du Changement élaborée collectivement, le collectif d'**Entr&prends ton Avenir** a co-construit **un référentiel d'évaluation commun (voir schéma ci-dessous)**.

L'objectif était de **bâtir une mesure d'impact partagée**, en conciliant les intérêts du collectif avec ceux des associations lauréates. Pour ce faire, il était nécessaire d'agréger des données comparables entre les différentes associations lauréates du programme. En parallèle, cette méthode devait aussi leur permettre d'aboutir à un référentiel personnalisé et flexible.

La démarche a été portée par Impact Track, détenteur du logiciel de collecte des données et de l'expertise, et Telos Impact, à travers des ateliers réunissant les quatre associations lauréates, la Fondation Entreprendre, et les mécènes du programme pour coordonner la démarche et garantir la qualité du remplissage des données.

Pour constituer le référentiel, le collectif a suivi les étapes suivantes:



Ainsi, des indicateurs imposés et des indicateurs proposés ont été créés par et pour les associations afin qu'elles puissent suivre l'évolution des jeunes bénéficiaires avant, pendant et après le programme à l'aide de questionnaires d'enquête.

## Synthèse des indicateurs imposés:

	Indicateurs	Enquête auprès des jeunes			Données internes
		Avant	Après	X temps après	
Actions	Nombre de jeunes qui ont intégré le programme				
	Niveau d'études des jeunes				
	Occupation des jeunes				
	Nb d'heures d'accompagnement collectif des jeunes				
	Types de freins ou de besoins rencontrés par les jeunes dans la construction de leur projet d'avenir				
Résultats	Nb de projets conçus ou menés par les jeunes				
	Formulation par les jeunes de leur projet de vie				
	Perception par les jeunes de leur isolement				
	Perception par les jeunes des compétences acquises/renforcées grâce à l'accompagnement				
	Typologie de compétences acquises par les jeunes grâce à l'accompagnement				
Impact	Contribution de l'accompagnement dans l'évolution du projet de vie des jeunes				
	Perception par les jeunes de leur capacité d'agir				
	Perception par les jeunes de leur connaissance de soi				
	Perception par les jeunes de leur engagement				
	Perception par les jeunes de leur épanouissement				
	Pourcentage de jeunes qui ont valorisé les apprentissages de l'accompagnement dans leur parcours professionnel ou personnel				

**Obligatoire** (dark pink box)

**Facultatif** (light pink box)

À noter que l'enquête menée auprès des jeunes « X temps après » leur participation au programme était facultative pour les associations. Certaines ont choisi de ne réaliser les questionnaires qu'avant et immédiatement après le programme.

### Voir en annexe la synthèse des indicateurs proposés

#### III.1.2 Méthodologie de collecte qualitative

## 1. Evaluation qualitative et littérature

Le programme reposant sur la méthode du collectif d'impact, l'évaluation qualitative s'est principalement appuyée sur des entretiens semi-directifs menés auprès des parties prenantes. Cette approche a permis de saisir la dynamique propre à ce mode de gouvernance et d'approfondir la compréhension des effets du programme selon les contextes locaux.

En complément, des sources secondaires, notamment la littérature existante, ont été mobilisées pour inscrire l'analyse dans un cadre théorique lié à l'insertion professionnelle des jeunes, à l'entrepreneuriat comme levier d'insertion, et au développement territorial.

## 2. Entretiens semi-directifs

Les entretiens ont été menés auprès de trois catégories d'acteurs :

1. Les jeunes bénéficiaires
2. Les acteurs des territoires impliqués
3. Les membres du collectif d'impact

Pour recueillir des témoignages reflétant au mieux les réalités vécues, les échanges ont été structurés autour de thèmes prédéfinis, tout en restant suffisamment flexibles pour s'adapter au contexte et aux réponses des participants. Cette approche, ciblée et souple, a permis :

- **D'interroger sur les résultats attendus, issus de la Théorie du Changement, tout en explorant les éventuels effets imprévus**
- **De valoriser la singularité des expériences**, en adaptant le discours à chaque participant, en créant un espace d'expression accessible, ce qui a encouragé des échanges ouverts et spontanés, en particulier avec les jeunes.

Pour ce faire, trois guides d'entretien ont été élaborés, chacun adapté à une catégorie d'acteurs (voir annexe 3-7).

Par ailleurs, pour garantir la qualité des données recueillies auprès des jeunes, plusieurs étapes préparatoires ont été mises en place :

- ✓ Une **présentation préalable** par les associations, pour clarifier les objectifs et instaurer un climat rassurant ;
- ✓ Des **entretiens en visioconférence**, format choisi pour sa praticité et sa familiarité auprès du public cible ;
- ✓ Un **langage accessible et un ton informel**, favorisant une prise de parole libre ;
- ✓ Une **adaptation du niveau de langage et de complexité des questions** pour assurer la compréhension et la pertinence des réponses.

Les entretiens avec les acteurs du territoire ont également été réalisés à distance, afin de faciliter leur participation tout en respectant leurs contraintes de temps.

Enfin, en l'absence d'une Théorie du Changement spécifique pour les **membres du collectif**, une approche plus exploratoire a été adoptée. Guidés par une trame souple, ces entretiens ont permis de recueillir une diversité de points de vue sur les motivations, attentes et effets

perçus de leur engagement. L'accent a été mis sur l'apprentissage, dans une optique d'amélioration continue du modèle de collectif d'impact.

### 3. L'échantillonnage

La pertinence d'une enquête qualitative repose en grande partie sur la diversité et la pertinence des personnes interrogées. L'objectif était de recueillir un éventail de témoignages reflétant des positions, expériences et contextes variés, afin de mieux comprendre les dynamiques liées au programme.

#### a. Sélection des jeunes bénéficiaires

Au regard de la vulnérabilité de certains jeunes, un échantillonnage aléatoire strict a été écarté au profit d'une approche contextualisée. **Les participants ont été choisis selon leur disponibilité, leur volonté de participer et leur aisance à s'exprimer**, sur la base de l'évaluation faite par leurs accompagnateurs. Ceci peut amener un biais d'échantillonnage non voulu mais obligatoire : nous travaillons ici avec des jeunes qui peuvent être en situation de vulnérabilité émotionnelle et il ne semblait dès lors ni judicieux ni approprié de les mettre en difficulté.

Chaque association a proposé une liste de jeunes à contacter, en veillant à représenter une diversité de profils. Le choix a été réalisé en tenant compte du taux de sorties positives, afin de documenter aussi bien les réussites que les difficultés.

→ **Huit jeunes (deux par association) ont participé aux entretiens qualitatifs.**

#### b. Sélection des acteurs du territoire

Pour compléter l'analyse, des entretiens ont été menés avec des partenaires territoriaux impliqués dans la mise en œuvre des projets. Chaque association partenaire a fourni une liste de six acteurs clés, en attribuant à chacun un niveau de collaboration sur une échelle de 1 à 5. Sur cette base, Telos Impact a sélectionné au moins un partenaire par association, selon un tirage au sort.

→ **Quatre acteurs du territoire ont participé aux entretiens qualitatifs.**

#### c. Sélection des membres du collectif

Enfin, l'évaluation a intégré les témoignages de **l'ensemble des membres du collectif d'impact** : les quatre associations lauréates, les quatre mécènes, la Fondation Entreprendre, ainsi que la plateforme Impact Track chargée de l'analyse quantitative. Leurs contributions ont enrichi la compréhension des effets du programme à l'échelle du collectif.

## III.2 Critères de qualité et limites de l'évaluation

### III.2.1 Critères de qualité

Dans toute évaluation d'impact, le recours à des critères de qualité est indispensable pour assurer la fiabilité, la rigueur et l'utilité des résultats. Cela contribue à garantir une démarche à la fois méthodologiquement solide et éthiquement responsable.

Plusieurs référentiels existent pour guider cette démarche, notamment la liste de critères proposée par **Better Evaluation Knowledge** et **The Rainbow Framework**<sup>4</sup>.

Le tableau ci-dessous présente une sélection de critères issus de ces référentiels, appliqués dans le cadre de cette évaluation d'impact.

Nom du critère	Explication	En quoi ce critère est assuré dans l'évaluation d'impact
<b>Validité</b>	Vérifie si la méthodologie choisie permet d'obtenir des résultats précis et fiables sur l'impact du projet.  Mesure la justesse et la précision des résultats.	Repose sur une Théorie du Changement claire, élaborée dès le début du programme.
<b>Rigueur méthodologique</b>	Utilisation de méthodes scientifiques solides pour assurer des résultats fiables et exploitables.	Méthodologie qualitative adaptée au contexte des programmes basée sur des entretiens semi-directifs.  Méthodologie quantitative par l'analyse des données recueillies sur Impact Track tout au long du programme.
<b>Complémentarité des méthodes</b>	Combinaison de données quantitatives et qualitatives pour capturer à la fois l'impact mesurable et l'expérience vécue.	Utilisation d'une approche objective basée sur des chiffres et des analyses statistiques et couplée à une approche subjective basée sur le ressenti des intervenants pour croiser les perspectives et renforcer la profondeur de l'analyse.
<b>Objectivité</b>	Croisement d'informations issues de différentes sources pour améliorer l'objectivité et réduire les biais.	Triangulation des sources : recueil de données auprès de bénéficiaires et de membres de l'écosystème et du collectif, assurant une vision holistique et équilibrée.
<b>Crédibilité</b>	Fiabilité des résultats obtenue par l'inclusion de perspectives diverses et l'engagement des parties prenantes.	Perspectives des jeunes bien prises en compte par les évaluateurs ; processus rigoureux et participatif.
<b>Transparence</b>	Clarté de la méthodologie et des limites de l'évaluation permettant sa reproductibilité.	Méthodologie détaillée, documentation structurée des étapes, utilisation de guides d'entretien.
<b>Transférabilité</b>	Capacité à reproduire l'évaluation dans un autre contexte avec des résultats similaires.	Documentation méthodologique rigoureuse.

<sup>4</sup> Yarbrough, D.B., Shula, L.M., Hopson, R.K., & Caruthers, F.A. (2010). **The Program Evaluation Standards: A guide for evaluators and evaluation users** (3rd. ed). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

## III.2.2 Limites et contraintes

Il est essentiel de rendre compte des limites et des contraintes rencontrées au cours de l'évaluation, afin de contextualiser les résultats et d'en apprécier la portée avec justesse.

Limites	Description
<b>Subjectivité des données qualitatives</b>	<p>Les témoignages recueillis sont authentiques mais subjectifs, reflétant à la fois les impacts réels et perçus. L'interaction directe avec les acteurs favorise une expression libre, mais peut introduire des biais d'interprétation.</p> <p>→ Des questionnaires structurants ont été utilisés pour limiter cette subjectivité.</p>
<b>Sélection non aléatoire des bénéficiaires</b>	<p>Les bénéficiaires interrogés n'ont pas été sélectionnés d'une manière strictement aléatoire, ce qui induit un biais d'échantillonnage dans les résultats. De plus, seulement deux jeunes et un acteur du territoire ont été interrogés par association lauréate. Cela représente un échantillon restreint mais qui permet de transcrire des résultats à une échelle plus humaine et qui viennent compléter les données quantitatives.</p> <p>→ Des précautions ont été prises dans le but d'éviter de mettre en difficulté certains jeunes, mais cela peut biaiser les perspectives recueillies.</p>
<b>Absence de groupe témoin</b>	<p>Cette évaluation repose sur des perceptions et récits recueillis sans avoir de groupe de comparaison, dit « groupe témoin ». Il est donc difficile d'attribuer les éventuels changements observés uniquement au programme, car d'autres facteurs exogènes peuvent entrer en jeu.</p> <p>→ Une question a été posée aux bénéficiaires durant les entretiens sur la perception de l'influence des programmes auxquels ils ont participé sur les changements perçus dans leur vie.</p>
<b>Temporalité de l'évaluation</b>	<p>L'impact du programme s'inscrit dans le temps long. Certains effets peuvent ne se manifester qu'après la fin de l'évaluation, indépendamment de sa qualité. De plus, certains projets sont toujours en cours, ce qui limite parfois la visibilité des résultats.</p>
<b>Implication des évaluateurs dans le programme</b>	<p>Les évaluateurs, employés de Telos Impact, la structure d'accompagnement d'<b>Entr&amp;prends ton Avenir</b>, sont impliqués dans ce programme depuis trois ans. L'envie de voir des résultats positifs a peut-être influencé l'analyse, même si les parties ont essayé d'être les plus objectives possible. L'intervention d'un chercheur indépendant aurait pu compléter l'évaluation par un regard extérieur.</p> <p>→ Ce choix permet de capitaliser sur une connaissance fine du programme et sur l'expérience de Telos Impact en matière d'accompagnement et d'évaluation de projets à impact social. Nous avons veillé à objectiver les constats, en triangulant les sources et en rendant visibles nos hypothèses d'analyse.</p>
<b>Référentiel commun</b>	<p>Pour rendre possible l'agrégation et la comparaison des résultats entre différentes associations et différents projets, la formulation des questions et des options de réponses des indicateurs est harmonisée entre tous les projets</p>

	<p>du programme. Seuls les indicateurs jugés les plus importants par le collectif ont été intégrés dans le référentiel.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Pour éviter les biais, les formulations de questions ont été travaillées avec les membres du collectif au contact des jeunes.</li></ul>
<b>Volume de données quantitatives étudiées</b>	<p>Parmi les lauréats, plusieurs projets touchent un petit nombre de bénéficiaires (moins de 50), ce qui conduit plus facilement à une marge d'erreur élevée, parfois supérieure à 8% notamment car les programmes ne sont pas terminés. Aussi, sur les enquêtes dites « à froid », il est plus compliqué de recueillir les réponses des bénéficiaires à +3 / +6 / +12 mois de la fin du programme, car le lien entre les associations et les jeunes se distend naturellement.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Il est donc pertinent d'intégrer des éléments qualitatifs et d'être transparent sur la représentativité des données.</li><li>→ Par ailleurs, une moyenne des résultats de 2 mois à 1 an après la participation des jeunes aux programmes a été réalisée.</li></ul>
<b>Des projets avec une collecte de mesure d'impact déjà formalisée</b>	<p>Deux associations du collectif disposaient déjà de leurs propres outils de collecte de données.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ L'enjeu a été de bien articuler notre démarche avec ces dispositifs existants, sans alourdir les pratiques ni créer de redondance. Pour limiter cet écueil, nous avons veillé à mutualiser les temps de collecte lorsque c'était possible et travaillé en dialogue étroit avec les équipes pour garantir la complémentarité des démarches.</li></ul>

## IV. Résultats de l'évaluation

Avant de présenter les résultats, il est important de rappeler que pour garantir la fiabilité de l'analyse, une attention particulière a été portée à l'évaluation des marges d'erreur dans la mesure des indicateurs. Celles-ci résultent en grande partie du nombre relativement restreint de bénéficiaires impliqués dans les projets évalués.

Globalement, les indicateurs mesurés avant et immédiatement après les programmes présentent des marges d'erreur acceptables, **inférieures à 8 %**, ce qui permet une lecture robuste des évolutions à court terme. En revanche, les enquêtes menées à 3, 6 ou 12 mois après la fin des programmes présentent des marges d'erreur plus importantes. Cela s'explique, d'une part, par le caractère encore partiel des collectes à ces échéances, et d'autre part, par la difficulté croissante à recontacter les jeunes, qui ne sont plus des « actifs » du dispositif. Cette complexité est accentuée par la diversité des temporalités choisies par les associations partenaires, ce qui complique les comparaisons.

Malgré ces limites, l'analyse des retours différés à 3, 6 et 12 mois permet de dégager des enseignements cohérents.

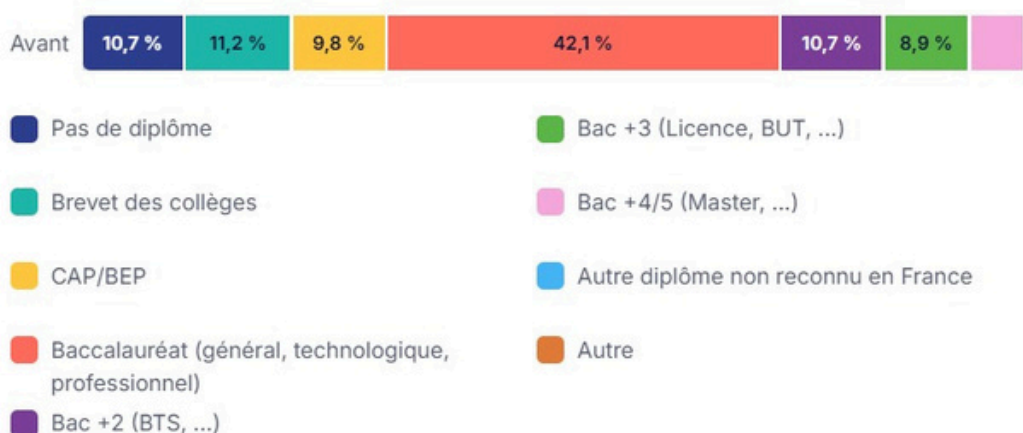
### IV.1 Qui sont les jeunes accompagnés ?

#### Un public majoritairement en situation de décrochage

Depuis son lancement, le programme *Entr&prends ton Avenir* a permis d'accompagner **695** jeunes, majoritairement en situation de décrochage scolaire ou professionnel.

À leur arrivée dans le programme, une analyse de leur niveau de formation révèle un environnement socio-économique défavorisé.

#### Niveau d'études des jeunes



- **10,7 %** des participants ne détenaient **aucun diplôme** ;
- **11,2 %** avaient un **niveau maximal de diplôme du Brevet des collèges** ;
- **9,8 %** étaient titulaires d'un **CAP** ;

- **42,1 %** avaient obtenu le **baccalauréat**, mais **sans poursuite d'études** ;
- seuls **10,1 %** avaient un **BAC+2**, **8,9 %** un **BAC+3**, et **aucun** ne possédait un **diplôme de niveau master**.

Ainsi, 74 % des jeunes accompagnés avaient interrompu leur parcours scolaire immédiatement après le baccalauréat ou plus tôt, ce qui souligne l'importance d'un accompagnement ciblé pour favoriser leur remobilisation et leur insertion socio-professionnelle.

« J'ai arrêté les cours. Ensuite, j'ai eu des problèmes de santé. » Jeune de 21 ans accompagné

« Il me fallait du travail. Je n'en ai pas trouvé parce que (...) [je vis] à la campagne. » Jeune de 19 ans accompagné

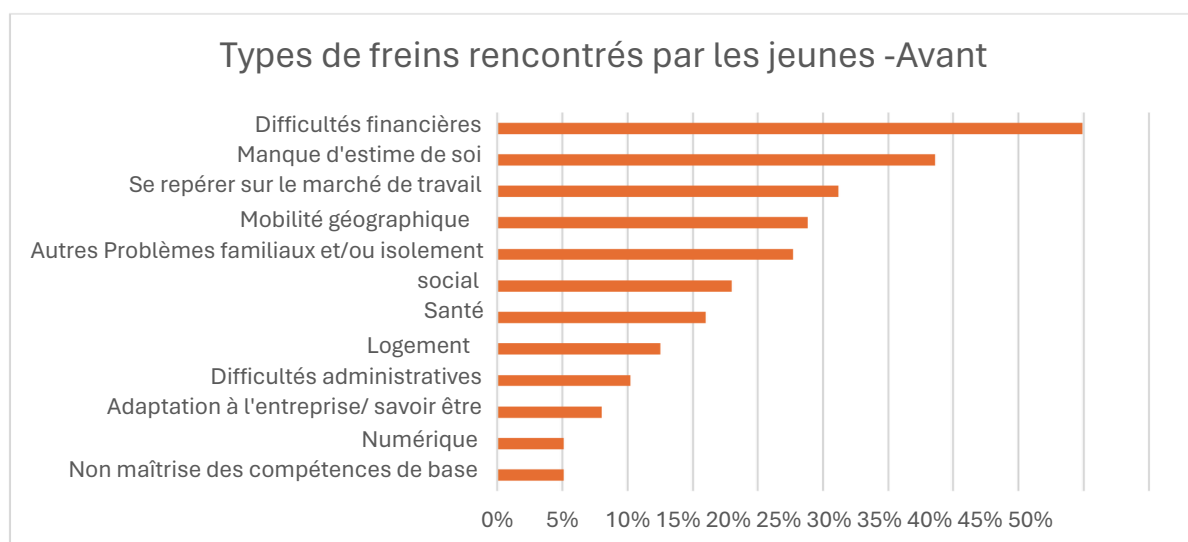
« Je pense à une jeune femme qu'on a accompagnée, qui avait 3 enfants à charge toute seule, interdite bancaire » Association accompagnatrice

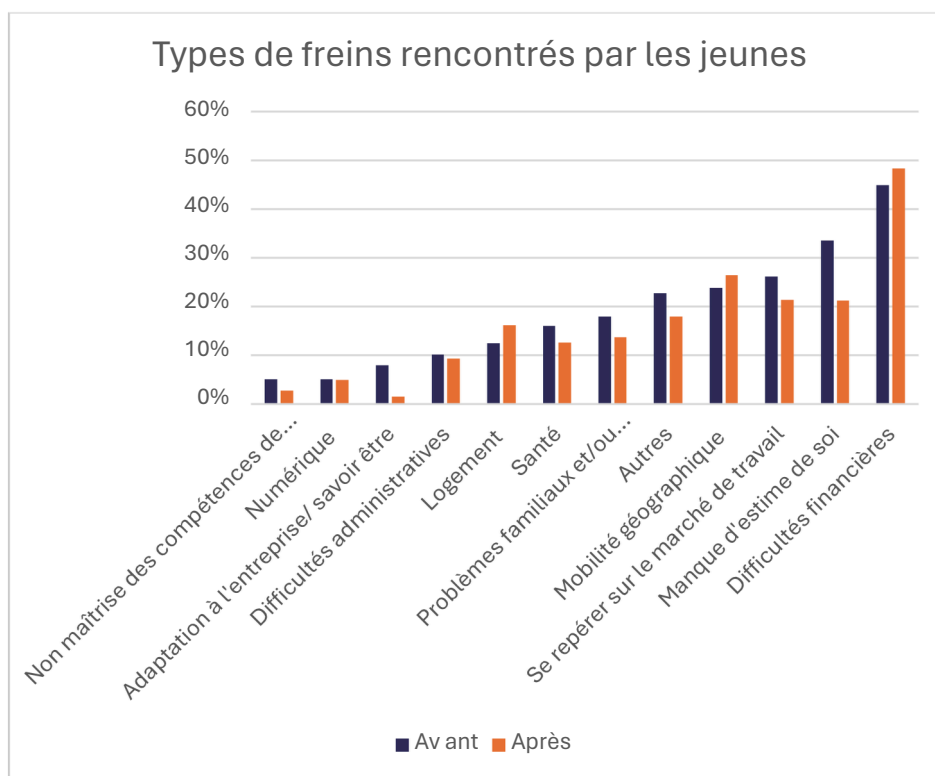
« [Des jeunes] partant de situations sociales très complexes » Association accompagnatrice

## IV.2 Des freins à la construction d'un projet d'avenir : constantes et évolutions

L'analyse des données collectées auprès des jeunes met en évidence la **diversité des freins auxquels ils sont confrontés** pour construire leur projet d'avenir. Ces obstacles, identifiés avant, pendant et après l'accompagnement, témoignent de situations de vulnérabilité structurelles et d'un besoin d'accompagnement sur le long terme.

Avant leur participation au programme, les jeunes disaient rencontrer les freins suivants :





Deux grands types de freins se dégagent : ceux sur lesquels les programmes ont eu un impact mesurable, et ceux, plus structurels, qui demeurent partiellement inchangés, voire persistants.

#### IV.2.1 Des freins sociaux et personnels significativement réduits

L'accompagnement et les types de dispositifs entrepreneuriaux mis en place par les associations ont permis d'agir directement sur certains freins initialement identifiés chez les jeunes, démontrant une réussite de ces démarches.

Nous observons deux types de freins distincts sur lesquels ces dispositifs ont agi : **la santé mentale** (isolement, manque d'estime de soi) et **la méconnaissance du monde professionnel** (codes de l'entreprise, marché du travail).

Ces deux types de freins peuvent être abordés plus rapidement que les autres, et l'impact a donc pu être mesuré après un an d'accompagnement seulement. Le but des différents programmes des associations étant de donner aux jeunes les clés pour s'intégrer au monde professionnel et d'agir sur leur bien-être général, nous pouvons dire en ce sens que le programme *Entr&Prends ton Avenir* est une réussite.

Nom du frein	Définition du frein	Évolution du taux (Avant / Après %)	Explication possible
<b>Isolement social et tensions familiales</b>	Absence de soutien, réseau personnel limité, relations compliquées avec leur famille	18 % → 11 % ↓	Renforcement des liens sociaux grâce au programme

<b>Manque d'estime de soi</b>	Faible confiance en soi liée à l'échec, la peur de ne pas réussir ou la stigmatisation	34 % → 21 % ↓	Effet du programme sur la valorisation personnelle
<b>Difficultés de repérage sur le marché du travail</b>	Projets flous, méconnaissance des opportunités, pas de réseau	26 % → 21 % ↓	Remobilisation et meilleure orientation professionnelle grâce au programme
<b>Adaptation aux codes de l'entreprise</b>	Difficultés liées à la ponctualité, à l'hygiène, au comportement	8 % → 1 % ↓	Intégration des codes professionnels via les expériences du programme

“

« Ça permet aussi de s'adapter, s'habituer aussi aux gens, à avoir du monde, à avoir une structure aussi, comment dire, régulière, parce que tous les jours, on va au cours, etc. » Jeune

« Je n'avais aucune confiance en moi, Et puis j'avais quelques difficultés ces derniers temps avec mes parents. Ma famille en général, ils ne sont pas très communicatifs. Et je pense que je cherchais aussi ce paramètre-là de communication avec les autres et que finalement je n'arrivais pas en restant cloisonnée dans ce que je connaissais » Jeune

« Ce qui m'a le plus frappé chez les jeunes accompagnés c'est l'impact de cette formation sur la confiance en eux et le regard qu'ils portent sur eux-mêmes » Mentor

« Je parlais de santé mentale : quelquefois c'est très grave. Il ne discute plus avec ses parents, il ne se lave plus. Et que quelques mois après, il sourit, il a goût à la vie, il a envie de faire des choses, il ressort, il fait du sport. » Association

« Et c'est le plus dur, je trouve, la relation humaine avec les autres collaborateurs. Et pendant le projet, j'ai pu apprendre à collaborer, à discuter de différentes façons, d'utiliser différentes techniques comme la réunion du matin, qui aide à se reposer des objectifs qu'on s'est donnés aujourd'hui. » Jeune

« C'est un peu une réinsertion aussi sociale, professionnelle » Jeune

”

## IV.2.2 Des freins structurels persistants

D'autres freins, davantage liés à des déterminants structurels ou à l'environnement socio-économique, évoluent peu au fil du temps. Il s'agit de freins systémiques peu réversibles à court terme et qui n'étaient pas la cible principale des dispositifs d'accompagnement. Leur réversibilité limitée à court terme devrait appeler à une coordination renforcée avec les politiques publiques et les partenaires institutionnels. Par ailleurs, certaines hausses observées peuvent s'expliquer par un effet Dunning-Kruger<sup>5</sup> : à mesure qu'ils avancent, des jeunes prennent conscience de l'étendue de ce qu'ils ignorent sur ce sujet.

Nom du frein	Définition du frein	Évolution du taux (Avant / Après %)	Explication possible
<b>Difficultés financières</b>	Pas ou peu de revenu, surendettement, précarité économique	45 % → 48 % ↑	Précarité durable  Certains jeunes en formation ou en parcours associatif sans emploi fixe ne peuvent pas être financièrement indépendants
<b>Freins administratifs</b>	Difficultés d'accès aux droits sociaux, démarches complexes, régularisation	10 % → 9 % →	Accompagnement administratif insuffisant, processus longs, nécessité de mieux orienter
<b>Difficultés de mobilité géographique</b>	Transports insuffisants, éloignement, durée trop longue des trajets, réticences	24 % → 26 % ↑	Problèmes structurels de transport et de mobilité difficiles à résoudre rapidement
<b>Problèmes de logement</b>	Précarité, instabilité, inadéquation ou absence de logement	13 % → 16 % ↑	Conditions inchangées

<sup>5</sup> Dunning, D., & Kruger, J. (1999). *Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. Journal of Personality and Social Psychology, 77(6), 1121–1134.*

## Des freins plus spécifiques mais significatifs

Certains freins, bien que moins fréquemment cités par les jeunes, sont tout de même à considérer :

- Les **problèmes de santé** (physiques, psychologiques, addictifs) concernent 13 % à 16 % des jeunes, tout au long du programme et parfois au-delà.
- Les **inégalités numériques** (accès au matériel, connexion, compétences du numérique) concernent entre 5 - 9 % des jeunes tout au long du programme.
- La **non-maîtrise des compétences de base** (lecture, calcul, écriture) est identifiée chez 5 % des jeunes au départ.

Ces résultats illustrent la complexité et l'interdépendance des freins rencontrés. La plupart des jeunes cumulent plusieurs obstacles, qui se manifestent à différentes étapes de leur parcours. Le programme permet de révéler ces freins et d'en amorcer la prise en charge.

- Leur résolution exige un accompagnement soutenu et pluridisciplinaire comme celui proposé par les associations du collectif.

### IV.2.3 Levée des freins par l'accompagnement

Afin de remobiliser les jeunes et qu'ils puissent dépasser certains de ces freins, le programme *Entr&prends ton Avenir* repose sur une pédagogie active, fondée sur la dynamique de groupe, l'expérimentation et l'implication directe des jeunes. Au total, entre **135 et 300 heures** d'accompagnement, individuel ou collectif ont été dispensées, réparties entre ateliers, mises en situation, projets collaboratifs et temps d'échanges (voir chapitre I.1).

Les heures d'accompagnement représentent l'outil principal pour atteindre les impacts cibles définis dans la Théorie du Changement au début du programme (voir chapitre I.3): « des jeunes confiants en leur avenir et des territoires confiants en leurs jeunes équipés pour les accompagner vers leur projet de vie ».

Comme nous l'avons vu, les programmes ont permis une évolution notable, marquée par une diminution progressive des freins initialement rencontrés par les jeunes.

L'impact recherché par le collectif, ainsi que les résultats positifs observés, se sont traduits par la notion de « **sortie positive** ». Au démarrage du programme, une sortie positive désignait une situation dans laquelle le jeune quitte le dispositif avec une orientation stable, que ce soit dans l'emploi, la formation, ou un accompagnement structurant. Ce concept a évolué au fil du temps, en s'enrichissant des apprentissages issus du terrain et des retours d'expérience, pour aboutir à la définition actuelle que nous détaillerons ci-après.

## IV.3 Les effets mesurés sur les jeunes : la diversité des sorties positives (et leurs

### IV.3.1 Une définition élargie de la sortie positive

Depuis le lancement du programme **Entr&prends ton Avenir**, les associations et les mécènes ont été confrontés à une question centrale : **comment évaluer la réussite du parcours d'un jeune, dans un contexte de grande diversité des profils, des besoins et des formats d'accompagnement ?**

Ce questionnement a conduit à l'élaboration progressive d'une définition partagée de la "sortie positive", enrichie lors des temps collectifs.

- Cette notion **ne se limite pas** à la création d'un projet entrepreneurial, d'une organisation, d'un lancement de projet temporaire ou de projet d'activité à vocation d'être la source principale de revenus.
- Elle englobe plusieurs formes de progressions significatives : **reprise d'une formation, accès à l'emploi, acquisition de confiance en soi, développement d'un réseau ou meilleure compréhension de son environnement.**



#### **La voix des mécènes :**

*« Entr&prends ton Avenir, c'est la capacité de prendre sa vie en main. »*

*« Pour moi, la définition de sortie positive la plus juste, c'est que le jeune soit engagé dans une formation, un emploi, une activité qui l'aide à répondre à ses besoins, qui l'aide à évoluer. »*

*« Déjà, se remettre en mouvement et avoir une perspective, c'est déjà beaucoup. C'est déjà une belle sortie. »*

*« L'insertion professionnelle, du moins sur les jeunes que j'ai rencontrés, est un concept lointain. On pourrait se dire que la sortie positive, c'est de trouver un emploi, une formation, de créer une entreprise. Mais ça, c'est la vision quand on n'est pas rentré dans la dimension humaine du programme »*



Face à la diversité des contextes et des jeunes accompagnés, le collectif a ainsi structuré la sortie positive en deux niveaux :

1. **Sorties parcours** : passage à l'action concrète (accès à l'emploi, reprise de formation, création d'un projet entrepreneurial) ;
2. **Sorties élargies** : évolution personnelle et structurante (confiance en soi, développement de son réseau, compréhension du monde professionnel, élaboration de son projet de vie)



Cette approche permet de valoriser la pluralité des réussites, tout en offrant un cadre commun et mesurable pour évaluer l'impact du programme. Elle a également permis de sensibiliser les mécènes et autres acteurs à la réalité des parcours des jeunes accompagnés : des situations souvent marquées par une grande fragilité, où une « sortie positive » vue comme « légère » peut déjà représenter une véritable réussite pour le jeune.

« Ce qui était attendu au départ, c'est clairement de la création d'activités, [...]. Là, maintenant, on est plutôt sur la remobilisation, la prise en main, l'autonomisation dans le parcours. » Mécène

« Pour moi, c'est ça la sortie positive : la reprise de confiance en soi, la remobilisation et la projection dans un emploi ou une formation. » Mécène

« La vraie sortie positive, c'est la remobilisation, le fait qu'un jeune reprenne confiance, se remette en mouvement et se projette à nouveau. Même s'il ne crée rien tout de suite, cette dynamique vaut parfois bien plus qu'un lancement de projet. »  
Fondation Entreprendre

### IV.3.2 Sorties positives parcours

La diversité des parcours post-programme témoigne de la dynamique enclenchée par **Entr&prends ton Avenir**. Six mois à un an après l'accompagnement, les jeunes s'orientent vers une variété de situations particulièrement encourageantes : reprise de formation, insertion professionnelle ou création de projet.

## 1. Le jeune crée un projet entrepreneurial

La sortie la plus évidente dans un programme avec lequel l'entrepreneuriat est utilisé comme un levier d'insertion est celle où le jeune passe à l'action et lance une entreprise qu'il avait en tête à l'entrée du programme ou qu'il a développée durant celui-ci. Dans le cadre du programme :

**82** entreprises créées par des jeunes qui ont participé au programme.

Cette catégorie inclut uniquement les entreprises effectivement constituées avant la clôture du programme. Elle exclut les entreprises encore en cours de création ainsi que celles que les jeunes pourraient fonder ultérieurement. Au cours de leur participation au dispositif, certains jeunes ont pris conscience qu'ils avaient besoin de compétences supplémentaires, à acquérir par le biais d'une formation ou d'une expérience professionnelle, avant de se lancer pleinement dans l'entrepreneuriat.

D'ailleurs, au cours des accompagnements, les jeunes ont conçu ou mené **125 projets** (entrepreneuriat, associatifs).

Cette dynamique de création, d'engagement et de participation active s'inscrit dans l'un des piliers fondamentaux du programme : **la valorisation de l'initiative personnelle et le développement de l'autonomie par l'action.**

“

*« Maintenant je suis photographe et j'ai ouvert mon studio photo. J'ai fait un mariage. J'ai fait des shootings pour une marque de robe de location, pour un restaurant. En ce moment, je fais beaucoup de photos d'identité. » Jeune*

*« C'est vrai que les moments les plus marquants sont souvent quand les jeunes créent un vrai lieu, c'est-à-dire quand vraiment, ils montent un commerce, un resto, quand vraiment il y a quelque chose de matériel qui se produit. » Association*

*« Techniquement, j'ai commencé mon activité, vu que je donne des cours [...] à mon compte. Je continue à monter mon projet de plateforme d'apprentissage des langues. » Jeune*

*« C'est vrai qu'on a eu plein d'exemples de jeunes femmes, notamment, qui ont créé leur restaurant, suite à l'expérience de restaurant coopératif. » Association*

”

Témoignages de jeunes qui ont pu aller au bout de leur projet de lancement d'entreprise :

“*L'entrepreneuriat, ça a toujours été quelque chose par lequel j'ai été attirée (...) [Le programme] permet à des gens qui n'ont pas forcément les moyens de s'informer sur ce sujet-là, qui est un peu élitiste de l'extérieur.*”

*« Je voyais que mon projet n'avancait pas et que je n'avais pas les clés nécessaires, même si je connaissais mon métier et que je savais comment le gérer, tout ce qui était l'arrière du décor de l'entrepreneuriat. J'ai été accompagnée et on m'a donné toutes les clés nécessaires »*

*“On était entouré de professionnels qui connaissent leur métier et qui ont essayé de nous former à trouver des idées sur comment nous, on gérerait s'ils n'étaient pas là. C'était un accompagnement pour nous guider, pour nous aider à trouver (...) ça aide beaucoup et on se rend compte qu'en fait, on est tous, au fond de nous, entrepreneurs.”*”

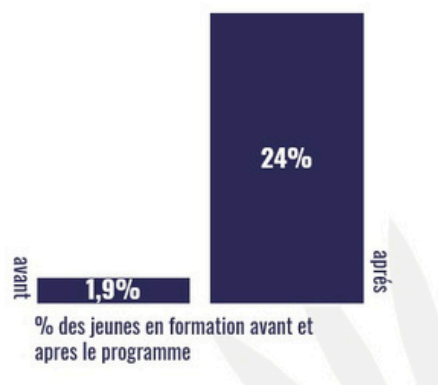
Pour d'autres jeunes, cela a été l'occasion de découvrir ou d'approfondir **leur intérêt pour l'entrepreneuriat**. En effet, beaucoup ont pris conscience que tout le monde peut entreprendre, à condition d'avoir les bons outils et d'être bien accompagné.

## 2. Le jeune reprend une formation

Le programme n'est pas uniquement considéré comme un succès lorsque le jeune crée son entreprise, mais aussi lorsqu'il permet au participant de reprendre une formation.

### Sorties positives parcours: Formation

A la fin des programmes,  
**24 %** des jeunes poursuivent **une formation** à temps plein, contre 1,9 % avant le programme.



“*« Maintenant, je suis en formation pour passer mon permis poids lourd. »*

*“Aujourd'hui je suis en stage CPG camp de vie d'un an jusqu'à octobre. Après je voudrais trouver un endroit, un travail qui peut m'accepter comme je suis.”*

*« Je reprends mes études en septembre, donc en DUT TC et je suis à la recherche d'une alternance pour avoir un premier pas dans le commerce, parce que c'est quelque chose que je n'ai jamais fait. Et, je cherche plus précisément dans les métiers du livre. »*”

### 3. Le jeune accède à un emploi

Un autre type de sortie positive parcours est l'obtention d'un emploi par le jeune.

**20%** des jeunes ont trouvé un **travail** 6 à 12 mois après le programme (CDI, CDD ou intérim) contre 7 % au début. En moyenne, à la fin du programme :

- **8,4 %** sont en **CDD** (contre 1,4 % auparavant),
- **6,5 %** en **intérim** (contre 1,9 %),
- et **5,3 %** ont décroché un **CDI** (contre 3,7 % au début).

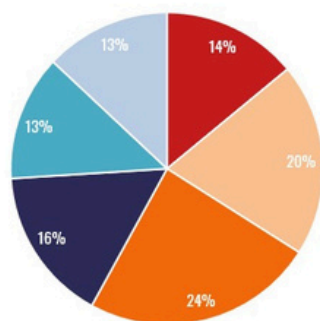
En parallèle, la part des jeunes sans activité déclarée chute de 14 % à **9 %**, et ceux se déclarant demandeurs d'emploi passent de 24 % à 13 %, signe d'un réengagement vers l'emploi ou la formation.



Ces résultats illustrent que le programme agit comme **un levier puissant de remobilisation**, en aidant les jeunes à se projeter dans des parcours variés, qu'ils soient professionnels, formateurs ou entrepreneuriaux.

## Synthèse des **sorties positives parcours** :

**Pourcentages des sorties positives parcours** : création d'entreprise, emploi et formation vs autres sorties



■ Création d'entreprise ■ Emploi ■ Formation ■ CEJ ■ Demandeur d'emploi ■ Autres

# 58 %

des jeunes terminent leur parcours avec une sortie positive spécifique.

# 29 %

sont encore en cours de Contrat d'Engagement Jeune (CEJ) ou demandeurs d'emploi

Avec **58 % de sorties positives parcours**, le programme affiche un résultat solide, d'autant plus que les publics accompagnés présentaient souvent de multiples freins au démarrage de l'accompagnement.

Au sein du collectif, cette donnée a d'ailleurs fait l'objet d'une réflexion : **qu'est-ce qu'un "bon" taux de sorties positives pour ce type de parcours ?**

Le collectif souligne qu'un taux trop élevé ne serait pas forcément synonyme de succès. Il pourrait au contraire indiquer que le programme n'est pas allé assez loin dans la remobilisation des jeunes les plus éloignés, en accompagnant uniquement ceux qui étaient déjà proches d'une solution. À l'inverse, un taux raisonnable mais exigeant témoigne d'un travail engagé auprès d'un public réellement fragile, avec une diversité de trajectoires et de temporalités.

Ainsi, les 58 % observés semblent représenter un équilibre pertinent, à savoir celui d'un accompagnement ambitieux mais réaliste, qui assume la complexité des situations, tout en évitant la tentation d'une performance artificiellement élevée.

### IV.3.3 Des sorties positives élargies tout aussi significatives

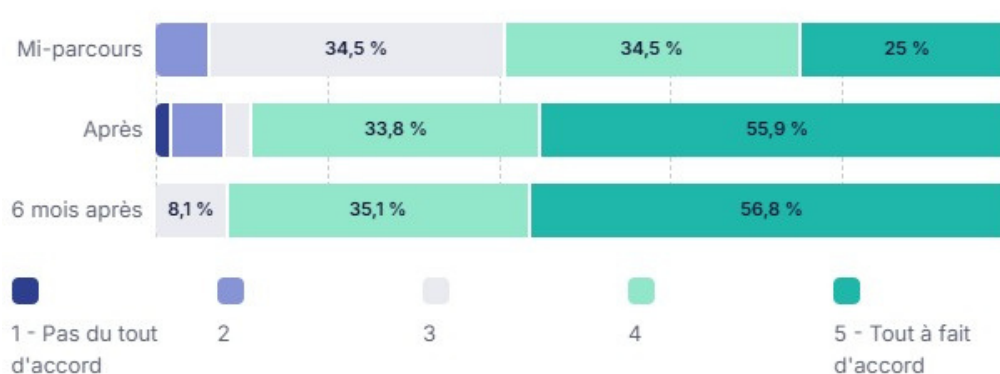
Progressivement, l'objectif **d'Entr&prends ton Avenir** pour les bénéficiaires finaux ne s'est plus limité à la seule création de projets entrepreneuriaux ni strictement à la formation ou à l'emploi.

Nous analyserons donc ces autres situations qualifiées de "sorties positives élargies", à savoir des trajectoires où les jeunes, en parallèle ou non d'une reprise de parcours "classique", montrent des signes clairs de remobilisation, d'engagement ou de progrès personnel grâce à la participation au programme.

## 1. Compétences acquises : le regard des jeunes eux-mêmes

L'accompagnement proposé par le programme *Entr&prends ton Avenir* visait en premier lieu le développement de compétences transversales essentielles à l'insertion professionnelle **mais aussi sociale** des jeunes. Les données recueillies montrent ainsi que **les jeunes identifient des progrès significatifs** dans plusieurs domaines clés, et se sentent plus confiants et davantage en capacité de reprendre des parcours structurants après le programme.

L'accompagnement vous a-t'il permis de développer ou de renforcer vos compétences ?



- Après le programme, la proportion de jeunes étant d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que le programme a renforcé leurs compétences est de 89,7 %.
- Six mois après, elle se stabilise à 91,9 %, avec une majorité encore convaincue des apports de l'accompagnement.
- Fait notable : aucun jeune interrogé quelques mois après le programme déclare ne pas avoir progressé.

Parmi les compétences les plus fréquemment citées comme acquises ou renforcées, on retrouve **la communication, la coopération ou encore l'esprit d'initiative (cf graphique).**

Quelles compétences avez-vous développées grâce à l'accompagnement?



L'ensemble des compétences évaluées sont de plus en plus fréquemment citées par les jeunes comme « **acquises** » dans l'avancement de leur participation au programme. Cela témoigne de la réelle capacité des dispositifs mis en œuvre par les associations lauréates à **faire progresser les jeunes** dans des compétences utiles à leur formation, à leur vie personnelle et, plus largement, à leur quotidien en tant qu'individus.

« J'écoute déjà beaucoup les personnes, et ça m'a aidé encore plus à (...) creuser (...) dans l'écoute et dans la participation à la vie d'autrui. »

« J'ai beaucoup appris qu'on n'avance pas seul... j'ai dû aussi apprendre à travailler en équipe. »

« Je me rends compte que ce n'est pas la bonne solution d'avancer seule... j'ai appris à structurer mon activité, mieux comprendre la gestion, la communication aussi. »

Il est par exemple intéressant de remarquer une hausse de l'empathie et de la coopération, ce qui suggère un **renforcement du lien social et de la conscience des autres**, ce qui correspond à l'un des objectifs cités dans les résultats attendus de la Théorie du Changement.

## Zoom sur le terrain : La coopération

La coopération entre les jeunes bénéficiaires augmente de façon stable. Elle est citée par 48% des jeunes à mi-parcours puis par 59% d'entre eux après le programme et par 67% deux à six mois après le programme comme une valeur acquise et mise en pratique.

*“Pendant le projet, et aussi grâce au formateur, j'ai pu apprendre à collaborer [et à discuter] de différentes façons, à utiliser différentes techniques comme la réunion du matin, qui aide à se reposer des objectifs qu'on s'est donnés aujourd'hui et à reparler des choses qui fâchent. C'est quelque chose (...) qui est compliqué mais ça m'a ouvert pas mal de techniques pour collaborer de mieux en mieux.”*

L'**esprit critique et la créativité** sont des compétences psychosociales développées dans le cadre du programme qu'il est important de mettre en avant. La capacité à penser par soi-même ainsi que la capacité à résoudre des problèmes et à imaginer des solutions qui n'existent pas encore sont respectivement présentes dans la perception des jeunes à hauteur de 49 % et de 57 % six mois après le programme, marquant une **progression dans la capacité à penser de manière autonome et inventive**. La compétence d'organisation connaît toutefois une légère baisse entre deux et six mois après la fin des programmes.

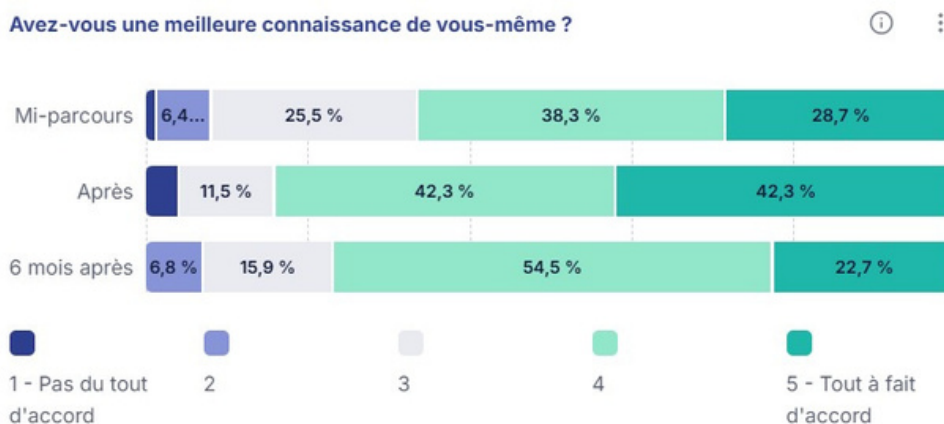
## Focus sur la méthode quantitative :

- Il est important de noter que **le taux de participation aux enquêtes diminue à mesure que le temps passe**, ce qui peut influencer la fiabilité des résultats et accroître quelque peu la marge d'erreur. Pour limiter cet effet, nous avons choisi de calculer la moyenne des réponses obtenues à deux mois et à six mois après la fin des programmes.
- Cette évolution peut également s'expliquer **par une prise de conscience plus fine de ce que ces compétences impliquent réellement**, à mesure que les jeunes prennent du recul sur leur expérience.
- Une autre hypothèse plausible est **la diminution de l'encadrement**, après la fin des programmes, qui confronte les jeunes à des contextes plus autonomes, moins balisés, dans lesquels mobiliser ces compétences devient plus complexe.

## 2. Évolution de la perception que les jeunes ont d'eux-mêmes

Au-delà des compétences techniques ou comportementales, le programme **Entr&prends ton Avenir** vise à renforcer la **confiance en soi, l'estime personnelle et la capacité d'agir**. Les données recueillies montrent que les jeunes développent une meilleure compréhension d'eux-mêmes, se sentent moins isolés, plus engagés et plus optimistes.

- **Une meilleure connaissance de soi**



- o 85 % se disent "d'accord" ou "tout à fait d'accord" face à l'affirmation "je me connais mieux" après le programme.
- o Ce chiffre atteint 77% six mois après le programme.

Une meilleure connaissance de soi est souvent identifiée comme un précurseur important à la construction d'un projet de vie.

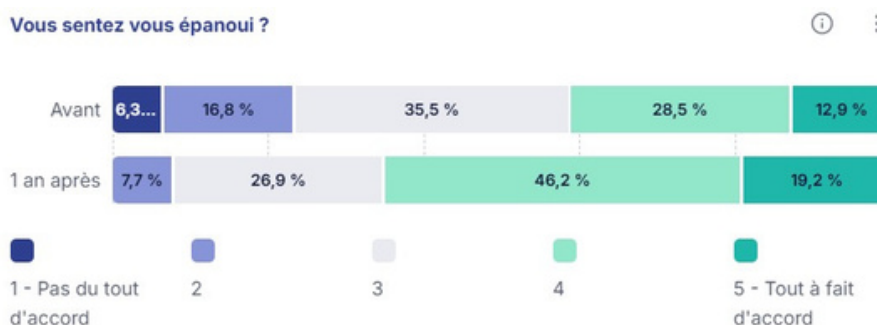
« Ce que j'ai appris surtout, c'est sur moi-même. [...] J'ai découvert que j'étais capable d'aller vers les autres, de parler, d'animer, de poser des questions, de m'intéresser aux gens. [...] J'ai pu m'épanouir dans quelque chose dans laquelle je ne pensais pas m'épanouir » Jeune

« On les met dans des conditions où ils ont la place de se poser, de regarder qui ils sont et d'apprendre à se connaître, d'accepter certaines choses et de tester. » Association

« Ça m'a permis de reprendre confiance en mes capacités, à ma capacité à aller au bout des choses, d'accomplir un truc, même si ce n'était pas un prix Nobel. » Jeune

- **Un sentiment d'épanouissement et un regain d'optimisme**

Enfin, les jeunes déclarent se sentir plus épanouis à mesure de leur avancée dans le parcours. 52,3 % avant le programme déclaraient se sentir moyennement / moins épanouis et 6,3 % pas du tout épanouis, soit un total de 58,5 %. Un an après le programme, ce taux passe à 35 %, avec 0 % qui ne sont pas du tout épanouis.



“

« Je n'avais jamais pris du temps pour moi, que ce soit pour lire, dessiner, écrire, par exemple. Et j'ai vu ça au sein du programme. Il y avait une psychologue aussi là-bas. Je me suis rendu compte que pour une fois, je prenais du temps pour moi. C'est quelque chose... » Jeune

« Notre focus à nous, c'est vraiment le projet de vie. C'est qu'est-ce qu'il te faut dans la vie pour être bien et pour être épanoui. Le projet professionnel vient répondre à tous tes besoins pour t'épanouir pleinement. Une fois que tu as défini comment tu as envie de vivre, ce que tu as envie de gagner, quel est ton rapport à la vie affective, à ta santé, une fois qu'on a balayé tous ces trucs-là, notre projet vient en lien avec ça. » Association

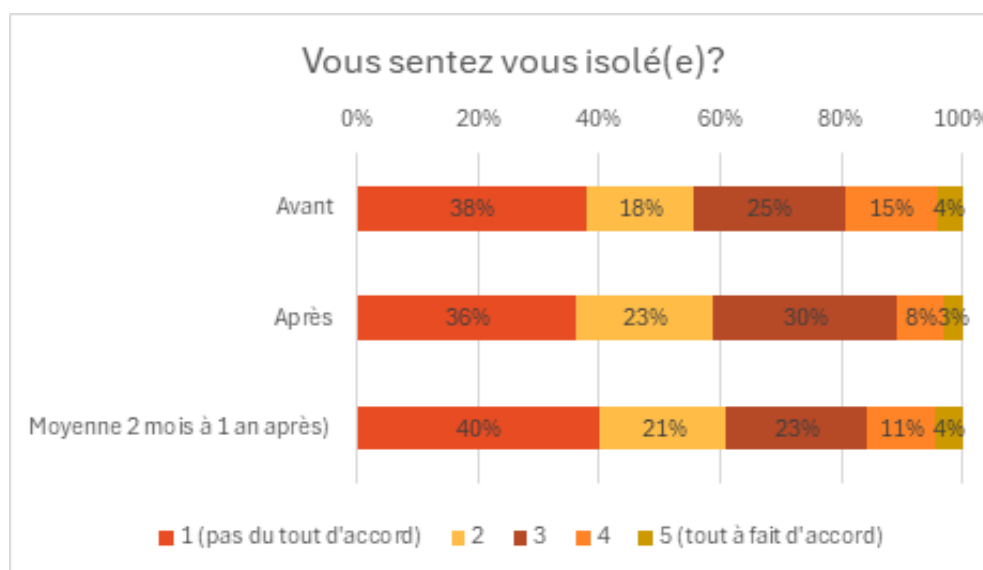
« On a vu des jeunes qui arrivaient sans aucune projection possible, parfois très marqués par l'anxiété ou l'isolement. Et au fil du parcours, ils retrouvaient une forme d'optimisme : ils se remettaient à croire en leur avenir, à envisager des possibles, à se dire que quelque chose de positif pouvait leur arriver. Cette capacité à se projeter de nouveau, c'est déjà un impact immense. » Fondation Entreprendre

”

### 3. Diminution progressive du sentiment d'isolement : un indicateur d'élargissement du réseau social des jeunes

L'évolution du sentiment d'isolement social chez les jeunes constitue un indicateur précieux pour évaluer l'élargissement ou la création de relations personnelles et professionnelles, une autre catégorie de « sortie positive élargie ». En effet, les données recueillies montrent une baisse continue du nombre de jeunes se déclarant isolés, en réponse à l'affirmation : « **Je me sens isolé.e socialement** ». Cette tendance suggère que **le programme a contribué à rompre l'isolement et à favoriser une reconexion sociale.**

- Avant le programme, 19 % des jeunes disaient être d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation « je me sens isolé.e socialement »
- Après leur participation, ils ne sont que 11 % à être d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation.



Ce changement perçu est renforcé par les résultats des entretiens semi-directifs, où de nombreux jeunes ont témoigné avoir rencontré de nouvelles personnes, renforcé leurs relations, ou encore collaboré à des projets collectifs. Ces expériences leur ont permis de développer des compétences en **communication** et en **coopération**, souvent citées comme des acquis clés du programme.

Ainsi, la diminution du sentiment d'isolement, couplée aux récits d'interaction et de création de liens, peut être interprétée comme un **signal de l'élargissement du réseau social des jeunes**, et donc comme un indicateur pour évaluer l'impact du programme sur leur intégration sociale et leur capacité à mobiliser des ressources relationnelles.

Par ailleurs, le sentiment d'isolement est un facteur aggravant dans les troubles de santé mentale. À ce titre, son amélioration chez les jeunes ayant participé au programme constitue un indicateur important de réussite : elle témoigne d'un pas concret vers un mieux-être psychologique et une meilleure santé mentale globale.

Cette catégorie de « sortie positive élargie » vise à qualifier la mesure dans laquelle la participation au programme permet aux jeunes de mieux se comprendre, ainsi que leur environnement, afin de se donner les moyens d'agir pour eux-mêmes et aussi pour leur territoire.

“

*« Avant, j'étais beaucoup seule, je ne parlais à personne. Là, j'ai rencontré plein de gens, on travaille ensemble, on s'entraide. » Jeune*

*« Ça fait du bien d'être entouré, d'avoir des gens qui vivent un peu les mêmes galères. On se sent moins seuls. » Jeune*

*« Je pense qu'il y a une puissance dans l'entrepreneuriat et dans ce programme, c'est que les jeunes se sentent à nouveau acteurs, ils reprennent confiance et reprennent leur place dans la société. »  
Association*

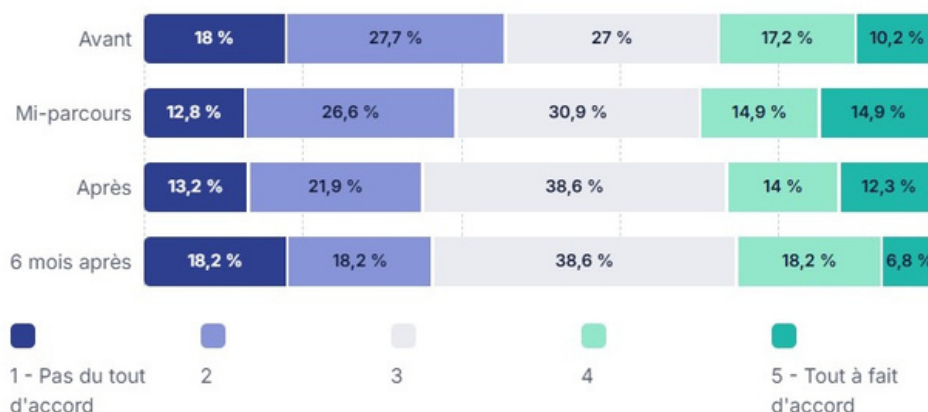
*« Ils peuvent être isolés, ils peuvent être seuls chez eux ou simplement dans un cercle très restreint de famille. Tous les programmes se sont appuyés sur le collectif, ça a permis à la majorité des jeunes de trouver une place dans un collectif. » Fondation Entreprendre*

”

#### 4. Renforcement de l'engagement et du passage à l'action

La perception de l'engagement des jeunes sur leur territoire s'améliore globalement au fil du programme.

Comment évaluez vous votre engagement dans votre territoire ?



« On a travaillé avec des structures de notre quartier, ça m'a fait découvrir plein d'acteurs autour de chez moi. Maintenant, j'aimerais m'impliquer plus localement. » Jeune

« Grâce au programme, j'ai pu rencontrer des associations de mon quartier et voir qu'on pouvait faire des choses ensemble. » Jeune

« Beaucoup de jeunes qu'on accompagne veulent rester sur leur territoire et y faire bouger les choses. » Association

En effet, la proportion de ceux se déclarant « pas du tout d'accord » ou « peu d'accord » (niveau 1 et 2 sur une échelle de 1-5) avec le fait d'être engagés dans leur territoire diminue, passant de 46 % avant le programme à environ 35 % après, tandis que la majorité se positionne désormais à un accord modéré (niveau 3 : neutre), qui atteint 39 % après le programme (vs 27 % avant le programme). Autrement dit, la part cumulée des niveaux 3 à 5 — qui correspondent à un engagement perçu comme modéré à fort — augmente nettement au fil du programme. Avant le programme, ces niveaux ne représentaient que 54,4 % des réponses. Cette proportion monte à 60,7 % à mi-parcours, puis atteint 64,9 % à la fin du programme, avant de se stabiliser à 63,6 % six mois plus tard. Cela montre une progression durable de l'engagement ressenti par les participants.

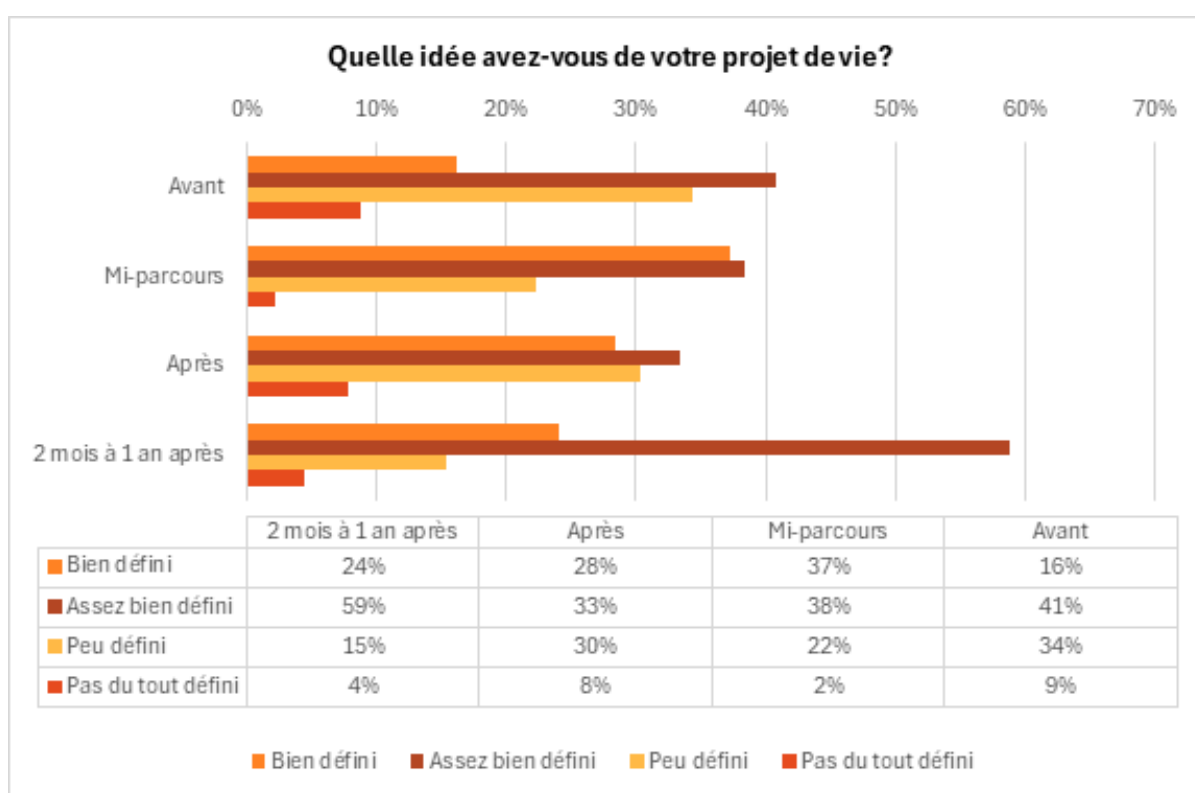
## 5. Valorisation des apprentissages et clarification du projet de vie : les effets durables de l'accompagnement

L'un des objectifs fondamentaux du programme *Entr&prends ton Avenir* était d'aider les jeunes à clarifier leur projet de vie, condition essentielle pour amorcer une insertion réussie, qu'elle soit professionnelle, personnelle ou sociale. À travers une approche basée sur **l'exploration de soi, des mises en situation concrètes et un accompagnement individualisé**, le programme a agi comme un catalyseur de projection vers l'avenir.

- Une définition progressivement plus claire du projet de vie

### Une inversion remarquable

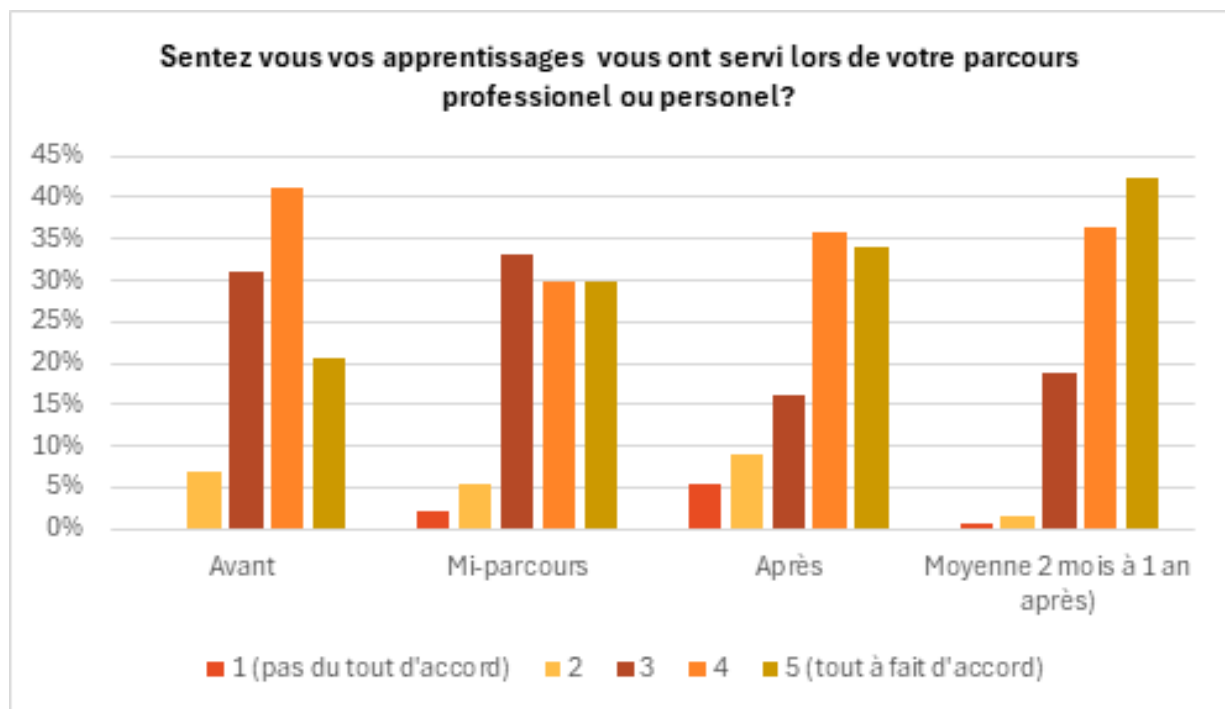
Au démarrage du programme, seuls 16 % des jeunes déclaraient avoir une vision claire de leur avenir, contre 43 % qui n'avaient qu'un projet flou, voire aucun. Or, deux mois à un an après leur participation, cette tendance s'inverse : 83 % des jeunes affirment désormais avoir un projet de vie *assez bien ou bien défini*, et seulement 4 % déclarent ne pas en avoir du tout.



Ces données traduisent un véritable travail d'appropriation et de projection rendu possible par l'accompagnement. Pour les jeunes, la participation au programme a constitué un élément déclencheur, les aidant à mieux comprendre leurs envies, leurs ressources et les chemins possibles pour les concrétiser.

- Une mobilisation concrète des apprentissages

Les jeunes ne se contentent pas de clarifier leurs objectifs : **ils intègrent activement les apprentissages du programme dans leur vie professionnelle ou personnelle**. Dans l'étude quantitative comme qualitative, il ressort que les jeunes mobilisent fréquemment ces acquis, qu'il s'agisse de compétences relationnelles, de méthodes de travail ou d'une meilleure connaissance de soi, dans la suite de leur parcours.



« Évidemment, en gestion, j'ai pu mettre à profit les compétences que j'ai pu apprendre pendant la formation en entrepreneuriat : tableaux, suivis de paiement, encaissements... Ce sont des compétences que j'ai pu mettre en œuvre » Jeune

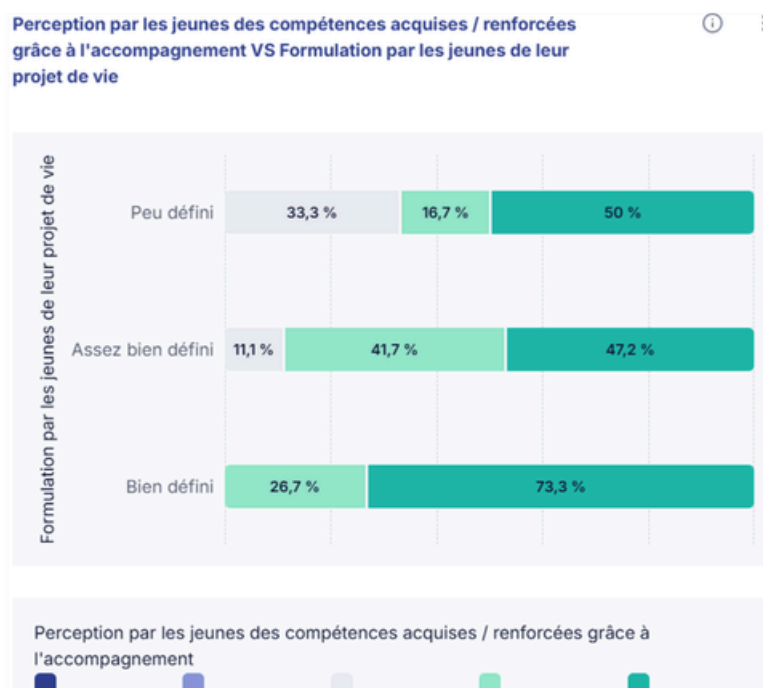
Cette valorisation des apprentissages démontre que **l'accompagnement produit des effets durables**, qui dépassent le cadre du programme lui-même. Il s'agit d'un véritable outillage pour l'avenir, au service de trajectoires diverses.

## Focus sur : Le lien entre compétences et projet de vie

On trouve une corrélation positive entre les compétences développées et la formulation du projet de vie. Nous ne pouvons pas affirmer s'il y a un lien de causalité, cependant, cette corrélation montre que l'engagement du jeune dans le programme produit des résultats.

Plus les jeunes déclarent avoir **un projet de vie bien défini**, plus ils estiment avoir **acquis ou renforcé des compétences** grâce à l'accompagnement. Parmi les jeunes dont le projet de vie est **bien défini**, **73,3 %** attribuent une note maximale (« tout à fait ») à l'acquisition de compétences. À l'inverse, ceux dont le projet de vie est **peu défini** perçoivent des effets plus modérés : **seuls 50 %** estiment avoir fortement développé leurs compétences, et **33,3 %** déclarent ne pas les avoir acquises du tout.

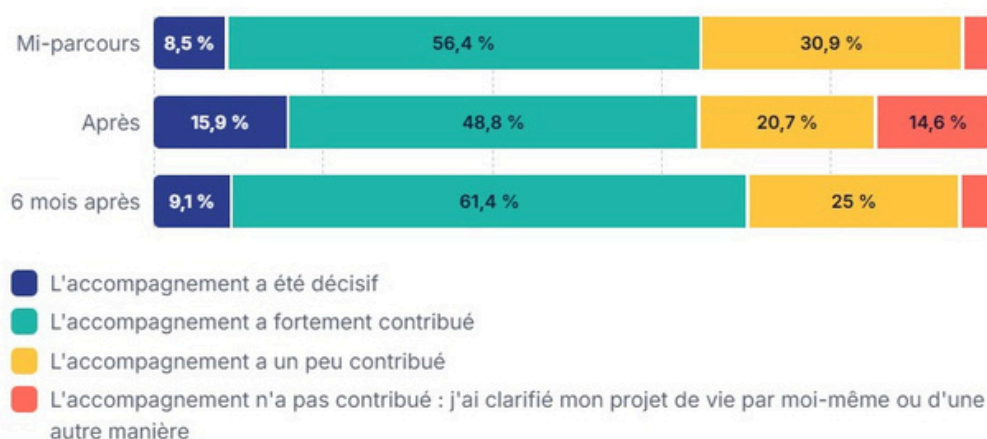
En résumé, plus les jeunes se sentent compétents et outillés grâce au programme, plus ils parviennent à formuler un projet de vie clair et cohérent. Les deux dimensions semblent donc **se renforcer mutuellement** : les compétences nourrissent le projet, et un projet bien défini renforce la confiance dans les compétences acquises.



- **Un accompagnement largement reconnu comme déterminant**

L'analyse des retours des jeunes confirme que l'accompagnement a joué un rôle structurant dans cette clarification du projet de vie. À la question « **En quoi l'accompagnement a-t-il contribué à clarifier ton projet ?** », deux mois à un an après leur participation au programme, 71% répondent que cela a « fortement contribué » voire « a été décisif ».

Contribution de l'accompagnement dans l'évolution du projet de vie des jeunes



Pour certains, les changements dans leur quotidien sont clairement liés au programme. Pour d'autres, il a servi de point de départ, les incitant à adopter de nouvelles façons d'apprendre, d'agir, ou de se positionner face aux autres.

**Ceci constitue un résultat majeur, notamment au regard de la mission du collectif : remobiliser des jeunes en situation de décrochage.**

#### IV.4 Les effets sur les acteurs territoriaux et l'attribution

Dans une optique exploratoire, quatre entretiens ont été menés avec des **acteurs territoriaux** afin d'observer si les effets envisagés lors de la construction de la Théorie du Changement se manifestaient, ne serait-ce qu'à l'état de tendances.

*Rappel méthodologique : la mesure d'impact du programme Entr&prends ton Avenir se concentre prioritairement sur les jeunes (quantitatif et qualitatif). Le volet qualitatif auprès des acteurs est à visée exploratoire (voir chapitre III méthodologie).*

Au lancement du programme, les effets souhaités pour les acteurs incluaient notamment une facilitation des collaborations inter-organisations, le développement de postures de complémentarité avec l'existant, l'implication des acteurs dans le co-développement des projets d'accompagnement des jeunes, ainsi qu'une augmentation des financeurs et des budgets.

“

« Je trouvais que c'était une belle dynamique en milieu rural, parce que l'idée, c'était aussi d'associer les collectivités et les associations qui porteraient ces missions. C'était aussi montrer une autre image de la jeunesse, une jeunesse qui s'implique dans la collectivité, dans le social, au niveau du service public. »

Acteur du territoire

« Ce programme vise à faire émerger des hubs, des pôles de compétences entrepreneuriales sur les territoires les plus fragiles, dédiés aux jeunes et aux moins d'opportunité. Le principe est séduisant : il permet de fédérer les parties prenantes autour d'un projet commun. » Acteur du territoire.

”

Les entretiens confirment que les projets soutenus sur les territoires ont été perçus comme particulièrement inspirants, en particulier pour leur posture vis-à-vis des jeunes : responsabilisation par l'entrepreneuriat, remise en action, renforcement de la confiance et développement de compétences transférables. Les acteurs locaux reconnaissent la valeur de ces démarches et leur effet positif sur le tissu territorial.

### Focus sur les financements publics :

Les financements publics destinés aux associations en France s'élèvent à 53 Mds € en 2023 avec 33% provenant directement de l'État, 36% des collectivités territoriales et 31% résultant de dispositifs de réduction fiscale. Cela représente 30% du budget global du secteur associatif. Or, avec les objectifs de réduction des dépenses publiques, le milieu associatif a déjà vu son financement public se réduire de 2,2 Mds € en 2024 et prévoit sur la prochaine année une nouvelle réduction de 1 à 3 Mds € ainsi qu'un renforcement des exigences administratives, pénalisant ainsi les petites structures.

Cependant, tous les effets souhaités ne se sont pas matérialisés, notamment en matière de financement : les financements publics, souvent limités, ponctuels et surtout en forte baisse pendant la période de soutien, ne permettent pas de reprendre et d'inscrire ces initiatives dans la durée. Ainsi, même lorsque les résultats sont jugés très positifs, les conditions ne sont pas toutes réunies pour que d'autres structures locales prolongent ou consolident ces démarches au-delà de la phase initiale.

Or, cette baisse des financements publics intervient alors même que les freins soulignés sont de plus en plus présents. Sur la santé mentale par exemple, Santé publique France alerte sur la dégradation de la santé mentale chez les jeunes : 18-24 ans étaient 20,8 % à être concernés par la dépression en 2021, contre 11,7 % en 2017 <sup>6</sup>.

En outre, si plusieurs associations soulignent que le soutien des acteurs territoriaux a contribué à mieux structurer leur ingénierie de coopération territoriale, il est important de rappeler que cette coopération reste un processus de long terme : l'ancrage local, la création de liens de confiance et la mobilisation de partenaires nécessitent du temps pour s'installer durablement sur un territoire.

<sup>6</sup> Inspection Générale des Finances : *Revue des dépenses publiques en direction des associations et Le Mouvement Associatif : 1 milliard d'€ en moins pour les assos / 65 millions de Français-es impactés*

« Les jeunes suivent souvent plusieurs dispositifs ; nous, on arrive à un moment de leur parcours. Parfois, le déclic vient de chez nous, parfois il vient d'une autre structure. Mais ce qui est sûr, c'est que tout ça se complète. » Association

« Pour moi, le programme a été un catalyseur, surtout d'identification des besoins et de cette envie d'entreprendre. Mais on ne peut pas dire que tout vienne de lui : il y a aussi les missions locales, les réseaux, les parcours précédents. » Association

Un autre point clairement ressorti des entretiens est **la difficulté d'attribution**. L'attribution estime la part des changements observés qui peut être raisonnablement imputée au programme, en distinguant son effet propre de celui d'autres facteurs. Bien que les questionnaires quantitatifs et qualitatifs aient été conçus pour documenter cette question, le contexte réel est complexe : la plupart des jeunes suivent une chaîne de dispositifs d'insertion ou de remobilisation et se trouvent, à un instant donné, dans des états d'avancement très différents. Dans certains cas, des changements peuvent être directement associés à **Entr&prends ton Avenir** (p. ex. passage à l'action, premières mises en situation, confiance retrouvée). Dans d'autres, des facteurs externes — mentorat spécifique, participation concomitante à d'autres programmes, événements personnels — jouent un rôle significatif dans l'effet ressenti.

Cette pluralité de déterminants souligne la complexité du processus d'attribution et plaide pour une **lecture contributive des résultats** : triangulation des sources, suivi longitudinal allégé et explicitation des combinaisons d'acteurs qui rendent possibles les progrès des jeunes. Elle met aussi en évidence l'enjeu de pérennisation : les acteurs de terrain doivent **travailler ensemble (public et privé) pour remettre les jeunes en mouvement**.

## IV.5 Les effets sur le collectif

Au-delà de l'accompagnement des jeunes, le programme **Entr&prends ton Avenir** a également produit des effets significatifs sur les structures participantes, grâce au travail mené collectivement en recherche et développement par le partage d'expérience (ateliers, livrables, webinaires), l'animation du collectif (journées partagées, visites de terrain, comités de pilotage) et la démarche de mesure d'impact.

- **Un espace d'apprentissage et de montée en compétences**

Les échanges réguliers entre les associations lauréates ont **nourri les réflexions stratégiques** et donné l'opportunité de **prendre du recul** sur les actions menées. Cette dynamique a permis davantage d'expérimentations et de valorisation des apprentissages.

Par exemple, une association lauréate a développé une méthodologie transférable sur d'autres territoires, et réfléchit maintenant à un kit pour favoriser la duplication / l'essaimage. D'autres ont eu l'occasion de mener des diagnostics approfondis sur leur terrain, permettant de mieux comprendre les besoins locaux et d'orienter clairement les choix stratégiques : ouverture d'une nouvelle antenne, ajustement d'un programme, ou au contraire renoncement lorsque les conditions n'étaient pas réunies.

Cet apprentissage s'est traduit par **une montée en compétences tangible**. Certains enjeux se sont révélés transversaux à tous : freins des jeunes, clarification de la notion de « sortie positive », connaissances de base sur les enjeux de plaidoyer ou encore méthodes de mesure d'impact. D'autres apports ont été plus ciblés : par exemple, une association a travaillé sur la reconnaissance officielle des compétences acquises par les jeunes dans les parcours d'entrepreneuriat d'insertion, en s'inspirant des travaux menés avec la Fondation Entreprendre, Impact Track et Telos Impact autour de la mesure d'impact social.

La **mesure d'impact** constitue en effet un des principaux leviers de développement cités. Le collectif a permis aux associations d'aller plus loin dans la formalisation de leurs dispositifs, d'en tirer une meilleure visibilité pour leurs partenaires, et surtout pour les structures plus petites, **d'accroître leur crédibilité auprès de nouveaux financeurs**. Plusieurs acteurs ont d'ailleurs poursuivi la réflexion en interne, organisant séminaires, temps d'équipe ou déploiement d'outils de suivi sur l'ensemble de leurs programmes. Les associations soulignent toutefois les limites inhérentes à l'exercice, qui implique une charge de travail importante et une réelle complexité à quantifier certains effets.

Enfin, la participation au collectif a contribué à une **meilleure valorisation du travail des associations**. Les livrables produits – rapport d'impact, livret des bonnes pratiques, livre blanc, boîte à outils – renforcent la reconnaissance de leurs actions, leur légitimité et le cadre dans lequel elles évoluent. Plusieurs structures indiquent que cette démarche leur apporte une crédibilité nouvelle, venant conforter des années de travail local.

- **Une ouverture accrue vers de nouveaux réseaux et opportunités**

Le collectif a joué un rôle **d'accélérateur de mise en réseau**, tant entre associations qu'avec les mécènes et d'autres partenaires. Cette visibilité élargie a permis à certains de mobiliser de nouveaux financements ou d'ouvrir des perspectives pour les prochaines promotions. Par exemple, une structure a pu consolider un partenariat stratégique avec une collectivité locale, aboutissant au financement d'un nouveau volet de son programme.

De manière générale, même si le contexte financier reste difficile pour beaucoup, les associations estiment que le collectif leur a fourni des **arguments plus solides** pour convaincre d'autres financeurs, en mettant en avant le sérieux du programme, la qualité des analyses produites et la reconnaissance apportée par la Fondation Entreprendre et les mécènes.

- **Un rapprochement inédit entre associations et mécènes**

Le collectif a également transformé la relation entre associations et mécènes, en favorisant une meilleure compréhension mutuelle et en développant une relation de confiance. Les mécènes témoignent avoir appris plus finement les réalités du terrain, notamment autour de thématiques comme l'entrepreneuriat des jeunes, les freins ou la notion de sortie positive (voir chapitre IV.3.1 Une définition élargie de la sortie positive). Les associations témoignent également mieux comprendre les attentes des financeurs.

Les échanges ont permis de dépasser une logique traditionnelle de compte-rendu pour aller vers une **démarche co-construite**, où les mécènes ont pleinement participé à la réflexion sur les enjeux du programme : définition de la « sortie positive », place de l'entrepreneuriat, ou encore harmonisation progressive des méthodes d'impact. Cette approche plus ouverte a renforcé la confiance et la qualité du dialogue.

Du côté des mécènes, le collectif a également produit un impact structurant : il a permis **d'élaborer une vision d'impact partagée**, d'expérimenter un fonctionnement plus souple et d'envisager des collaborations futures sur d'autres thématiques. Le format même du collectif, fondé sur la sélection d'acteurs pertinents et la mise en discussion de leurs pratiques, a suscité un vif intérêt. L'un des mécènes a d'ailleurs indiqué qu'il financerait volontiers d'autres projets reposant sur un modèle similaire.

En réunissant des acteurs aux rôles complémentaires dans une même démarche d'expérimentation, le collectif a permis de renforcer les capacités des associations, d'élargir leurs perspectives, et de faire évoluer durablement la posture des mécènes. Cette logique de **co-création** – fondée sur la compréhension, l'écoute et la collaboration – apparaît comme l'une des principales sources de satisfaction exprimées. Elle a permis à chacun de gagner en maturité, en qualité d'analyse et en alignement stratégique, consolidant finalement l'impact du programme dans son ensemble à travers **une dynamique de co-création qui renforce l'ensemble de l'écosystème**.

- **Les conditions nécessaires à l'émergence des impacts du collectif**

Afin de générer les impacts attendus, le collectif **Entr&prends ton Avenir** a identifié et mis en place un certain nombre de conditions essentielles. Ces conditions ont constitué le socle sur lequel les membres ont pu renforcer leurs capacités, co-construire des solutions innovantes et amplifier l'impact global du programme.

<p><b>Implication et engagement des membres</b></p> <p>Le niveau d'implication de chaque acteur s'est révélé déterminant. La régularité des échanges, les visites de terrains, le suivi et l'évaluation, ainsi que l'alimentation des données dans Impact Track ont permis de maintenir une dynamique forte. Comme l'a souligné une association participante : « <b>On est très consulté mais aussi très entendu.</b> » Cette reconnaissance a favorisé une véritable volonté de co-construction.</p>	<p><b>Qualité des échanges et des dispositifs</b></p> <p>La pertinence des sujets abordés et la qualité des intervenants ont renforcé l'intérêt des membres à participer et rester engagés dans la durée. Les séances de suivi, de recherche et développement, ainsi que la diversification des formats de rencontres ont apporté une valeur ajoutée tangible aux associations. Le collectif est ainsi devenu un espace stimulant, bien préparé et porteur de sens.</p>
<p><b>Modes de travail partagés</b></p> <p>Le collectif a reposé sur des principes de fonctionnement clairs : ouverture d'esprit, méthodes participatives, transparence y compris sur les difficultés rencontrées, absence de hiérarchie et climat de confiance. Ces éléments ont permis de créer un environnement propice à l'innovation et à l'apprentissage collectif.</p>	<p><b>Mesure et temporalité</b></p> <p>L'utilisation d'Impact Track pour mesurer les résultats a constitué un outil structurant, garantissant une évaluation rigoureuse et partagée. Par ailleurs, le collectif s'est inscrit dans un temps long de trois ans, laissant aux associations l'espace nécessaire pour expérimenter et consolider leurs pratiques.</p>

## Implication de l'équipe d'animation

La continuité des interlocuteurs et la qualité de la coordination assurée par la Fondation Entreprendre ont été des facteurs clés de succès. L'animation a permis de créer les relations, de développer la confiance, de co-construire des méthodologies adaptées et de renforcer les compétences collectives. La Fondation s'est progressivement spécialisée dans ce rôle, contribuant à professionnaliser la dynamique du collectif.

En somme, le collectif a permis à chaque acteur de grandir, d'apprendre et de mieux comprendre les autres. Cette dynamique de co-création constitue aujourd'hui l'un des apports les plus durables du programme.

## V. Les bonnes pratiques du programme

Tous ces impacts analysés ci-dessus ont été maximisés par une combinaison de bonnes pratiques novatrices dans l'accompagnement des jeunes en situation de fragilité.

*Pour plus d'information sur ces bonnes pratiques, vous pouvez consulter notre livret des bonnes pratiques, sur la page [Entr&prends ton Avenir](#) de la Fondation Entreprendre.*

L'une des clés de réussite réside dans **la démarche proactive d'aller-vers**, qui a permis de toucher des jeunes habituellement "hors radar" en allant à leur rencontre dans leurs lieux de vie, en s'appuyant sur des acteurs de proximité et sur des jeunes ambassadeurs. Cette capacité à rendre l'accompagnement accessible, souple et non conditionnel a favorisé l'entrée dans le programme de publics très éloignés des dispositifs classiques (voir chapitre IV.1).

Le programme a également reposé sur **la mise en place d'un cadre sécurisant**, offrant aux jeunes un statut, des droits, et parfois une aide financière, conditions essentielles pour permettre un engagement dans la durée. En parallèle, les associations ont proposé des espaces d'expérimentation entrepreneuriale sans risque, où le droit à l'erreur devenait un levier d'apprentissage plutôt qu'un motif d'exclusion.

En valorisant les compétences développées à travers des certifications ou des reconnaissances formelles, le programme a renforcé l'employabilité et la légitimité des jeunes dans leurs démarches futures. Ceci pourrait expliquer en partie la diminution du nombre de jeunes sans activité à la fin du programme, comme vu dans le chapitre IV.3.2 de ce rapport.

De plus, **l'attention portée à la prise en compte globale des freins** (santé mentale, isolement, mobilité, besoins matériels...) a permis d'adapter finement les parcours, grâce à la mobilisation d'un écosystème de partenaires et à une pédagogie individualisée. Cette approche qui attaque les causes de l'immobilisme de manière globale a permis de créer des environnements d'apprentissage sécurisants, stimulants et valorisants, dans lesquels les jeunes ont pu reprendre confiance, se projeter et redevenir acteurs de leur trajectoire (voir chapitre IV.3.3).

Une dernière bonne pratique a consisté à **remettre le jeune au centre de son apprentissage**, en reconnaissant ses savoirs et en l'impliquant dans les choix qui structurent son parcours. En lui offrant un cadre de confiance, où ses capacités sont valorisées et où il expérimente concrètement des situations formatrices, le programme lui permet de reprendre une place active dans la construction de son avenir. Cette posture d'acteur renforce sa confiance, son pouvoir d'agir et sa capacité à se projeter, en cohérence avec la partie IV.3.3 de ce rapport et avec le concept de l'entrepreneuriat en général.

**Cependant, il convient de rappeler que le lien particulier entre ces bonnes pratiques et les résultats observés et analysés dans ce rapport reste une hypothèse non mesurée et non validée.** Nous n'avons en effet pas de données quantitatives précises permettant de lier statistiquement une bonne pratique avec un impact en particulier. De plus, ces bonnes pratiques sont complémentaires, et c'est certainement par la combinaison de plusieurs d'entre elles que l'impact permet d'être maximisé.

## VI. Synthèse

Le programme *Entr&prends ton Avenir*, coordonné par la Fondation Entreprendre et soutenu par la Fondation Entreprendre, le Fonds GBM, la Fondation LPBAM, la Fondation d'entreprise Société Générale et AXA France, a démontré la pertinence du levier entrepreneurial pour remobiliser des jeunes de 16 à 25 ans en situation de grande fragilité.

En s'adressant à des jeunes « à l'arrêt », cumulant souvent des freins sociaux, économiques et personnels, le programme a permis de réactiver des dynamiques d'apprentissage, de confiance et de projection grâce à une approche expérientielle et collective de l'entrepreneuriat.

Le collectif à impact — composé de Kunact-Azimuto, Osons Ici et Maintenant, le réseau Piments et la Fondation des Apprentis d'Auteuil — s'est appuyé sur une Théorie du Changement commune, une mesure d'impact partagée et des temps d'apprentissage croisés. Cette démarche collaborative, pensée dans une logique de R&D sociale, a permis aux associations d'expérimenter, d'ajuster leurs modèles et d'innover dans leurs pratiques d'accompagnement.

Sur la période 2022–2025, les associations d'Entr&prends ton Avenir ont accompagné **695 jeunes**. En mobilisant l'entrepreneuriat comme levier d'insertion, l'évaluation d'impact montre que le programme a permis de redonner confiance et de réenclencher des dynamiques positives :

- **23%** des jeunes ont repris une formation
- Près de **20%** ont accédé à un emploi (CDD, CDI ou intérim), tandis que la part de jeunes sans activité déclarée a été divisée par deux (de 14,4% à 6,8%).
- Les bénéficiaires ont lancé ou amorcé plus de **125** projets entrepreneuriaux ou associatifs, illustrant leur capacité retrouvée à se projeter et à agir.

**58% des jeunes terminent leur parcours avec une sortie positive "parcours" (création d'entreprise, emploi et formation).**

Le programme a également des retombées (non mesurées) sur l'entourage des jeunes (familles, amis, communauté). Chaque jeune endosse alors un nouveau rôle de modèle pour les prochains jeunes accompagnés.

La notion de « sortie positive », initialement centrée sur la création d'entreprise, a été élargie pour inclure la reprise de formation, l'accès à l'emploi mais aussi sur des progrès personnels et relationnels :

1. **Sorties parcours** : passage à l'action concrète (accès à l'emploi, reprise de formation, création d'un projet entrepreneurial) ;
2. **Sorties élargies** : évolution personnelle et structurante (confiance en soi, développement de son réseau, compréhension du monde professionnel, élaboration de son projet de vie)

Cette démarche **valorise la diversité des parcours** et fournit un référentiel commun pour mesurer les effets du programme. Elle a aussi favorisé une **meilleure prise de conscience, chez les mécènes et partenaires, des réalités vécues par les jeunes et l'importance de l'ensemble des éléments pour la remobilisation des jeunes.**

En définitive, l'expérience du collectif *Entr&prends ton Avenir* montre que la collaboration structurée entre associations, mécènes et équipe d'animation constitue un véritable levier de transformation. En réunissant des acteurs complémentaires autour d'une démarche exigeante et bienveillante, le programme a créé un espace favorable à l'expérimentation, à l'apprentissage mutuel et à la co-construction. Les impacts observés – **montée en compétences, renforcement stratégique, nouvelles dynamiques partenariales, évolution du rôle des mécènes** – découlent directement de cette approche partagée. Au-delà des résultats du programme, le collectif a surtout fait émerger **une culture commune et durable, fondée sur la compréhension mutuelle et la co-création**, qui constitue l'un de ses principaux héritages.

Toutefois, certains freins structurels persistent, notamment **la précarité financière, les difficultés de logement, les problèmes de mobilité et la complexité administrative**, qui nécessitent **des réponses systémiques** dépassant le champ associatif. Les dispositifs portés dans le cadre du programme *Entr&prends ton Avenir* jouent souvent un rôle déclencheur dans le parcours des jeunes, marquant pour certains une étape décisive vers l'émancipation. S'ils agissent comme des catalyseurs grâce à des méthodes originales de remobilisation, ils s'inscrivent presque toujours dans un écosystème plus large d'acteurs et de dispositifs complémentaires — missions locales, formations ou accompagnements — qui, ensemble, favorisent la réussite et l'autonomie des jeunes.

Dans l'ensemble, *Entr&prends ton Avenir* démontre que le levier entrepreneurial peut être un outil puissant de remobilisation et d'autonomisation, en aidant les jeunes à se réinsérer, à se projeter et à reprendre confiance en leur avenir.

## VII. Annexes

Sommaire des Annexes :

1. La triangulation
2. Synthèse des indicateurs proposés
3. Guide d'entretiens Individuels – Jeunes
4. Guide d'entretiens Individuels – Acteurs Territoriaux
5. Guide d'entretiens Collectifs – Associations
6. Guide d'entretiens Collectifs – Mécènes
7. Questionnaire Envoyé aux Jeunes

### Annexe 1 : La triangulation

L'évaluation du programme se fonde sur le principe de la triangulation, une stratégie méthodologique visant à croiser différentes sources de données, approches ou points de vue, afin de renforcer la validité et la robustesse des résultats (Horincq De Tournay, Guillemette, & Luckerhoff, 2023). Elle permet de réduire les biais, de vérifier la cohérence des informations recueillies et d'enrichir la compréhension des effets du programme.

Elle repose sur la collecte de données variées et la mobilisation de différents profils d'acteurs, afin de croiser les perspectives sur un même objet d'analyse. Dans le cadre de l'évaluation du programme Entr&prends ton Avenir, cette démarche a permis de confronter témoignages de bénéficiaires, acteurs de terrain et membres du collectif, enrichis par des données quantitatives et qualitatives. Ce croisement a permis d'évaluer les effets du programme tant sur l'épanouissement personnel et professionnel des jeunes que sur les dynamiques territoriales. La combinaison d'analyses des données quantitatives, d'entretiens semi-directifs et de la revue de littérature a renforcé la validité des résultats. Cette approche intégrée a permis d'identifier des convergences, de révéler d'éventuelles divergences, et d'approfondir la compréhension des effets du programme.

## Annexe 2 : Synthèse des indicateurs proposés

	Indicateurs	Enquête auprès des jeunes			Données internes
		Avant	Après	X temps après	
Actions	Nb d'initiatives de communication menées pour sensibiliser les jeunes				
	Nb de jeunes mis en lien ou orientés vers une structure appropriée				
	Répartition des heures d'accompagnement des jeunes (individuel/ collectif)				
	Nb d'heures d'accompagnement individuel moyen des jeunes				
Résultats	Freins des jeunes résolus grâce au programme				
	Principaux freins des jeunes levés grâce à l'accompagnement				
	Nb de jeunes qui déclarent avoir une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat				
	Nb de jeunes intégrant le programme en année 2 et 3 suite à la sensibilisation des programmes de jeunes ambassadeurs				
	Perception par les jeunes de leur optimisme				
	Satisfaction des jeunes vis-à-vis de l'accompagnement				
Impact	Nb de jeunes insérés professionnellement à l'issue de l'accompagnement				
	Nb de jeunes qui déclarent avoir une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entrepreneuriat				
	Nb de jeunes qui ont découvert de nouveaux métiers grâce à l'accompagnement				

**Obligatoire**

**Facultatif**

## Annexe 3 : Guide d'entretiens Individuels - Jeunes

### • Appel avant l'entretien

Bonjour [nom du jeune], je t'appelle de la part de [nom de l'association] qui nous a partagé tes coordonnées et qui a dû te parler de nous. Tu as 2 minutes ?

Nous sommes Marieke et Clara [dire 2 ou 3 choses sur nous]. On fait partie d'une équipe qui cherche à mieux comprendre comment fonctionnent les programmes comme celui auquel tu as participé. Nous souhaitons recueillir l'avis de personnes comme toi, pour voir ce qui a bien marché pour elles, ce qui a moins bien marché, et ce qu'on pourrait améliorer pour d'autres jeunes plus tard. Ce n'est pas du tout une évaluation. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses.

Concrètement, on te propose un échange d'environ 30 minutes. Ce sera une discussion tranquille, pas un questionnaire rigide. Et bien sûr, si tu ne veux pas répondre à certaines questions ou si tu veux arrêter à tout moment, c'est tout à fait ok.

On aimerait bien enregistrer notre conversation, mais seulement si tu es d'accord, pour qu'on puisse bien se rappeler ce qui a été dit. Tout ce que tu nous diras restera confidentiel : ton nom ne sera jamais mentionné, et personne – sauf Marieke et Ana - ne saura que c'est toi qui as dit telle ou telle chose. Les informations vont être utilisées de façon globale avec d'autres conversations et des témoignages d'autres jeunes.

Est-ce que ça te semble clair ? Et est-ce que tu es toujours partant(e) pour avoir cette conversation le [date] à [heure] ?

Est-ce que tu es aussi d'accord qu'on enregistre l'interview ?

### • Introduction lors de l'entretien :

Bonjour [nom du jeune], merci de prendre le temps de discuter avec nous aujourd'hui.

Le but de cet échange, est de mieux comprendre comment s'est passée ta participation au programme [nom du programme].

Avant de commencer, on voudrait juste te préciser quelques petites choses :

- Cet entretien ne cherche pas à t'évaluer, ni à évaluer le programme ou l'association. Il n'y aura donc aucune conséquence liée à ce que tu vas dire.
- Ce qui nous intéresse, c'est ton ressenti, ton expérience personnelle. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'important, c'est de répondre le plus franchement possible. Si à un moment, tu ne te sens pas à l'aise pour répondre à une question, ou si tu veux faire une pause, n'hésite pas à nous le dire.
- L'entretien va durer environ 30 minutes, mais on peut s'adapter à ton rythme.

Tout ce que tu diras restera confidentiel. On ne va pas mentionner ton nom dans ce qu'on écrira après, et personne ne saura ce que toi, personnellement, tu as dit.

Ton avis est vraiment précieux. Il va nous aider à mieux comprendre ce que vivent les jeunes dans ce programme, pour voir ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré.

Parfois tu auras peut-être l'impression qu'on se répète un peu sur certains sujets. mais c'est fait exprès pour être sûrs de bien comprendre. Et parfois en posant une question d'une

manière différente, ça peut faire émerger d'autres idées intéressantes chez toi. Si tu n'as plus rien à ajouter, on continuera avec la question suivante.

Est-ce que tu as des questions avant qu'on commence ?

Est-ce que le cadre que je viens d'expliquer te convient ?

Est-ce que tu es d'accord pour que nous enregistrions notre conversation ? Ça va seulement nous servir à nous deux en plus des notes, pour bien nous rappeler de ce que nous allons dire aujourd'hui. Nous allons effacer l'enregistrement après. Si tu n'es pas d'accord, on va seulement prendre des notes, aucun souci.

## Présentation de l'interlocuteur

- Peux-tu te présenter brièvement et nous dire comment tu as connu le programme ?
  - o Comment tu décrirais le programme X à un.e ami.e?

## Situation avant la participation et objectifs de participation

- Qu'est-ce qui t'a motivé à participer au programme ?
  - o Avais-tu déjà un projet professionnel ou une envie précise de ton avenir avant de rejoindre le programme ?
- Peux-tu décrire ta situation avant de participer au programme ?
  - o Quels défis rencontrais-tu ?
    - **Liste de freins potentiels :**
      - Santé physique et mentale (situation de handicap, addictions, estime de soi)
      - Difficultés financières (endettement, ressources insuffisantes pour vivre)
      - Logement (précaire, absent, insalubre)
      - Environnement socio-familial (enfants à charge, absence de soutien, réseau amical/ familial instable)
      - Mobilités (accès transport en commun limitant, migration et dispositions à la mobilité résidentielle)
      - Marché du travail /études (manque de réseau, non-recours à l'offre publique d'insertion du fait d'un manque d'info...)
      - Discriminations (sur base de l'origine, la religion, le genre, l'orientation sexuelle, à l'embauche, exclusion)
      - Démarches administratives et numériques (fracture numérique, situation irrégulière)
      - Cadre de travail (méconnaissance des normes et savoirs-être en entreprise)

## Changements

- Sortie positive : Quelle est ta situation actuelle, par rapport à avant le programme ?
- Peux-tu nous raconter ce qui a le plus changé pour toi ou chez toi grâce à ta participation au programme ?
  - o Peux-tu donner des exemples ?
    - Changements dans ta posture, ta manière de faire les choses, de voir les choses, dans tes relations avec tes amis ou ta famille et avec les nouvelles personnes que tu rencontres...

- o Est-ce que ton entourage (amis, famille, formateurs) t'a fait des retours sur ton évolution ?

Nous aimerions maintenant voir si tu as observé des changements dans des domaines plus spécifiques. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse ici. Si tu ne vois pas de changement dans ta vie, c'est tout à fait ok. L'important, c'est de répondre honnêtement – comme on l'a dit au début.

## a. TdC : Etat émotionnel

- Est-ce que tu te sens plus en confiance aujourd'hui qu'avant le programme ?
  - o Par exemple : oser parler, proposer des idées, prendre ta place dans un groupe...

- o As-tu, grâce au programme, une meilleure connaissance de toi (tes compétences, tes besoins d'apprentissage, tes envies, la façon dont tu fonctionnes, etc.)

- Si oui, peux-tu donner des exemples précis ?
- Quels accompagnements ou quelles activités ont contribué à cela ?

## b. TdC : Emancipation en tant qu'acteur / trouver sa place dans la société

- Sortie positive : Est-ce que le programme t'a aidé, d'une manière ou d'une autre, à avancer dans ton projet professionnel ou à mieux réfléchir à ton avenir ?
  - o Par exemple : est-ce que tu as une idée plus claire de ce que tu veux faire ou de ce qui te motive ?
  - o Est-ce que tu as déjà commencé à faire des choses concrètes dans ce sens ?
  - o Depuis que tu as fait le programme, tu as l'impression d'avoir plus de clés en main pour avancer dans ce que tu veux faire (aussi hors du professionnel) ?

## c. TdC : Ancrage local

- Grâce au programme, est-ce que tu as élargi ton réseau, rencontré de nouvelles personnes (pro, perso, autres jeunes...) ?
  - o Grâce au programme, est-ce que tu te sens plus à l'aise pour faire partie d'un groupe ou t'impliquer avec d'autres ? Comment ?
  - o Est-ce que tu as l'impression de mieux écouter ou comprendre les autres, même quand ils sont différents de toi ?
- o Est-ce que tu apprécies davantage d'habiter dans ton territoire ?

## Entrepreneuriat

Dans le programme, vous avez aussi parlé de l'entrepreneuriat.

- Quand tu penses à un "entrepreneur", tu imagines qui ?
- Est-ce que tu arrives à t'imaginer à sa place ? Pourquoi oui ou non ?
  - o Est-ce que le programme t'a donné envie d'entreprendre ? Pourquoi ?
    - Qu'est-ce qui t'a donné cette envie ?
    - Ou au contraire, qu'est-ce qui ne t'attire pas trop dans le fait d'entreprendre ?
  - o Est-ce que ta manière de voir ce que c'est un entrepreneur à changer grâce au programme ?

- TdC compétences : Grâce au programme, est-ce que tu te sens capable de lancer un projet ?
  - o Qu'est-ce qui t'a aidé le plus ?
  - o TdC compétences : Quelles compétences utiles pour entreprendre as-tu apprises ou développées, grâce au programme ?
    - Par exemple :
      - organiser un projet,
      - parler en public,
      - gérer un budget,
      - travailler avec d'autres,
      - résoudre un problème,
      - proposer une idée.
- Sortie positive : Depuis la participation au programme, est-ce que tu as commencé à lancer un projet ou à tester une idée par toi-même ?
  - o Pourquoi pas ? (à mettre le jeune en confiance, par exemple : J'ai fait mon master en création d'entreprise et je n'ai jamais créé une entreprise...)
- Sortie positive : Est-ce que tu dirais que le programme t'a été utile au-delà des apprentissages liés à l'entrepreneuriat ? Par exemple, dans d'autres aspects de ta vie personnelle, sociale ou professionnelle ?
  - o Peux-tu expliquer pourquoi ? Qu'est-ce que ça t'a apporté ?

## Impact inattendu, attribution & recommandations

- Nous venons de parler de ce que le programme t'a apporté. Est-ce que tu penses à d'autres facteurs qui ont pu contribuer à ces changements ? Par exemple, une autre personne qui t'a accompagné-e, un tuteur, ou quelque chose d'autre qui t'a beaucoup marqué pendant cette période ?

Nous essayons aussi de comprendre comment nous pourrions améliorer le programme pour des futurs participants.

- Est-ce qu'il y a quelque chose qui t'a manqué dans le programme ?
  - o Quelque chose que tu aurais aimé avoir en plus pour que ça t'aide encore mieux ?
  - o Est-ce qu'il y a des sujets qui te travaillent et sur lesquels le programme ne t'a pas vraiment aidé ?
  - o Des problèmes ou des difficultés qui sont toujours là malgré ta participation ?
  - o Quelle était le moment le plus marquant du programme ?
- Tu as souvent parlé des changements positifs grâce au programme (et bravo pour ça, c'est super !). Mais j'imagine que tout n'a pas toujours été facile pour en arriver là. Est-ce qu'il y a aussi eu des moments plus difficiles, ou des changements moins positifs que tu as observés ?
- Sortie positive : Est-ce que tu recommanderais la participation à d'autres personnes ?
  - Si oui pourquoi ?
    - o À qui en particulier ? Quel type de personne, selon toi, en aurait besoin ou en profiterait le plus ?

## Annexe 4 : Guide d'entretiens Individuels– Acteurs Territoriaux

Bonjour [Nom], Nous vous remercions d'avoir pris le temps de participer à cet entretien aujourd'hui.

Nous sommes Marieke et Ana de Telos Impact. Nous accompagnons la fondation Entreprendre et [nom de l'association et son programme] depuis trois ans. Telos Impact est un cabinet de conseil spécialisé en impact social. Nous accompagnons principalement des fondations en France et en Belgique dans la réalisation de leur mission — que ce soit pour définir leur stratégie, mettre en œuvre un programme spécifique, ou, comme ici, évaluer de l'impact existant.

L'objectif de cet échange est de mieux comprendre vos ressentis et votre expérience par rapport au programme [nom du programme].

Avant de débiter, nous souhaitons vous préciser certains éléments importants :

- Cet entretien s'inscrit dans le cadre de l'évaluation du programme, et non dans une évaluation des personnes ou des structures impliquées. Il n'y a donc ni bonnes ni mauvaises réponses. L'objectif est de mieux comprendre ce que vous avez vécu, observé ou ressenti dans le cadre de votre collaboration avec le programme. Votre témoignage compte beaucoup pour enrichir notre analyse.
- Nous nous intéressons exclusivement à votre expérience. Nous vous encourageons à répondre avec sincérité. Si à un moment donné vous ne vous sentez pas à l'aise de répondre à une question ou souhaitez faire une pause, n'hésitez pas à nous en faire part.
- L'entretien devrait durer environ 45 minutes, mais nous pouvons bien entendu nous adapter à votre rythme.
- Toutes les informations que vous fournirez resteront confidentielles. Votre nom ne sera pas mentionné dans les résultats écrits et aucune de vos déclarations personnelles ne sera partagée à votre nom. Il se peut que certaines questions vous paraissent redondantes au fil de l'entretien. C'est lié à la manière dont il a été construit : cela nous permet de bien comprendre votre point de vue et, parfois, de faire émerger de nouvelles idées lorsque les questions sont formulées différemment. Si vous n'avez rien à ajouter, nous passerons simplement à la question suivante.

Votre avis est d'une grande importance pour nous. Il nous permettra de mieux comprendre les réalités vécues par les jeunes et des acteurs sur le terrain dans le cadre de ce programme. Avant de commencer, avez-vous des questions à poser ? Le cadre que nous venons de vous expliquer vous convient-il ?

Acceptez-vous que nous enregistrions notre conversation, ce qui nous permettra de nous souvenir plus précisément de nos échanges aujourd'hui ? Nous allons effacer l'enregistrement après l'analyse des interviews.

## Introduction

- Pouvez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre mission au sein du territoire ?
- Quels sont les enjeux pour les jeunes sur votre territoire ?

## Objectifs du programme et collaboration

- Comment décririez-vous le programme [XXX], avec vos mots ?
  - o Qu'avez-vous compris de ses objectifs, de son fonctionnement, ou de son public cible ?
- Quel a été votre rôle dans le cadre du programme [XXX], et comment avez-vous été impliqué.e ?

## Impact du programme sur les jeunes

- Avez-vous observé des changements chez les jeunes impliqués dans le programme ?
  - o Creuser :
    - des changements/ effets immédiats (*ex. motivation, engagement, employabilité...*)
    - des changements/ effets long terme (*ex. intégration dans la vie locale, confiance en eux, poursuite d'initiatives...*)
    - effets inattendus, positifs ou négatifs, sur les jeunes que vous n'aviez pas anticipés ?
    - En termes d'engagement sur leur territoire ?
  - o Quelles sont selon vous les freins empêchant les jeunes de bénéficier des effets positifs du programme ? (***ex. manque de suivi, difficultés d'accès aux ressources, accompagnement insuffisant...***)
  - o En quoi le/ les programmes XXX ont-ils eu un impact sur les enjeux décrits selon vous ?
- Dans quelle mesure diriez-vous que ces changements sont liés au programme ?
  - o Pensez-vous le programme a été le seul déclencheur de cet impact ?
  - o Quels autres facteurs ont contribué à l'atteinte de l'effet X ?

## Impact du programme sur le territoire et les acteurs locaux

- Quels effets concrets le programme a-t-il eu dans **l'écosystème et auprès d'autres acteurs locaux** grâce au programme ? (avec d'autres acteurs, institutions, familles, etc.)
  - o Nouvelles approches ?

- o Nouvelles parties prenantes incluses, p.ex. les familles ou d'autres structures locales ?
- o Le programme a-t-il facilité la coopération entre acteurs locaux ? o Pouvez-vous donner un exemple ? (**création d'espaces de concertation et de dialogue, renforcement des synergies territoriales, collaborations nouvelles, meilleure coordination ou dynamique différente depuis sa mise en place...**)
- o Quels effets concrets le programme a-t-il eu au sein de **votre structure**?
  - Quelles sont les principales transformations que vous observez ?
  - Autres effets ?

## Plus en détail (TdC) :

- Grace au programme [XXX] : Avez-vous observé chez les acteurs locaux une meilleure compréhension des enjeux de la jeunesse ? Une évolution dans leur manière de les aborder ?

**Exemple : Mettre le jeune au centre**

- Selon vous, le programme a-t-il influencé la coopération entre les acteurs territoriaux ? Si oui, dans quelle mesure ?

**Par exemple : meilleure interconnaissance, complémentarité et collaboration entre les acteurs, meilleure cohérence)**

- Le programme a-t-il influencé le développement de projets en faveur de la jeunesse ? Si oui, dans quelle mesure ?

**Par exemple : Nature des aides accordées, financement par les pouvoirs publics, augmentation du nombre de financeurs et des budgets...**

- Ce programme vous a-t-il donné envie d'utiliser l'entrepreneuriat comme outil d'insertion pour les jeunes ?
  - o Diriez-vous qu'il s'agit d'un outil de remobilisation pour les jeunes ?

## Retour sur les bonnes pratiques

- Selon vous, en quoi le programme [XXX] porté par l'association [XXX] se distingue-t-il de manière particulièrement innovante ?

Bonne pratique 1: Est-ce que vous connaissez [bonne pratique 1] ?

o Pouvez-vous nous expliquer en quoi elle consiste concrètement ?

- Qu'apporte cette bonne pratique de nouveau dans votre manière ?
  - o A quel besoin des jeunes/acteurs territoriaux cette pratique répond ?
- Quels changements avez-vous pu observer suite à la mise en place de cette innovation ?
  - o Avez-vous reçu des retours (de jeunes, partenaires, équipes...) qui vous confortent dans la pertinence de cette approche ?

- o Pensez-vous que cette innovation pourrait être transposée ailleurs ?  
Quelles conditions seraient nécessaires selon vous ?
- o Selon vous, a-t-il d'autres bonnes pratiques de ce programme qui vous semblent particulièrement transformatrice (plus d'impact, plus efficaces, répondant mieux aux besoins des jeunes) ? Pourquoi ?
- o Appliquez-vous déjà, ou envisagez-vous d'intégrer, ces bonnes pratiques dans votre structure ?

## Résultats et pérennité

- Nous avons parlé de certains changements qui ont eu lieu grâce au programme. Les changements sociaux sont complexes : pensez-vous que d'autres facteurs ont contribué à produire ces effets ?
- Pensez-vous que les changements observés vont durer dans le temps (pour les jeunes et sur le territoire) ? Oui/non et pourquoi ?
  - o Comment faudrait-il faire évoluer le programme pour pérenniser ces acquis ?

## Recommandations

- Selon vous, que pourrait faire l'association pour renforcer l'impact de ses actions sur les jeunes et sur le territoire ?
  - o Y a-t-il des pistes d'amélioration ou des besoins non couverts que vous avez identifiés ?

## Annexe 5 : Guide d'entretiens Collectifs – Associations

### Introduction de l'entretien par Telos Impact

- Nous prendrons le temps lors de l'entretien d'introduire les objectifs de cet échange et du Rapport d'impact d'Entr&prends ton Avenir.
- Recueillir votre retour d'expérience sur le programme, le rapport au Collectif, et les projets mis en place par les associations lauréates.
- Ce n'est pas une évaluation des personnes ou des structures impliquées. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Idéalement, prendre connaissance des bonnes pratiques identifiées (partagées par la Fondation Entreprendre lors de la dernière journée collective, et retranscrite dans ce document)
- Durée de l'entretien : environ 1 heure.
- Demande d'autorisation d'enregistrement de l'échange, qui sera supprimé une fois le rapport d'impact finalisé.

### Présentation de l'interlocuteur

- Pouvez-vous vous présenter très brièvement et décrire votre rôle au sein du Collectif ?
- Pourquoi avez-vous souhaité rejoindre ce collectif ? Quelles étaient vos attentes initiales (pour vous-même, pour votre organisation) ?

### Impact sur les jeunes

- Parmi tous les changements observés chez les jeunes grâce à vos programmes, quels sont ceux qui vous ont le plus marqué ?
- Plus général : Quels sont, selon vous, les principaux effets sur les jeunes liés à leur participation aux dispositifs d'accompagnement des programmes d'entrepreneuriat ?

***Par exemple : confiance en soi, posture, compétences, ancrage dans le territoire, insertion, capacité à porter un projet etc.***

- En quoi ces transformations vous semblent-elles liées à l'usage de l'entrepreneuriat dans le programme ?
- Comment définiriez-vous une « sorties positives » d'un jeune du programme ?
- En ce qui concerne les « sorties positives », quels types de réussites avez-vous le plus souvent rencontrés ?
- Selon vous, cette notion de « sorties positives » a-t-elle changé pour les jeunes pendant leur parcours dans le programme ? Pouvez-vous expliquer comment ?
- Quels sont selon vous les 2 principaux freins empêchant les jeunes de bénéficier des effets positifs du programme ? (***ex. manque de suivi, difficultés d'accès aux ressources, accompagnement insuffisant...***)

- Attribution : Dans quelle mesure diriez-vous que ces changements sont liés au programme ?
  - Pensez-vous que le programme a été le seul déclencheur de cet impact ?
  - Quels autres facteurs ont contribué à l'atteinte de l'effet X ?
  - Quels sont les limites plus générales du programme ?
  - Quelles sont les conditions nécessaires de mettre un tel programme en place avec succès ?

## Impact du programme sur le territoire et les acteurs locaux

- Rappel TdC : Quels effets concrets le programme a-t-il eu dans **l'écosystème et auprès d'autres acteurs locaux** ? (avec d'autres acteurs, institutions, familles, etc.)
  - Pouvez-vous donner un exemple ? (**création d'espaces de concertation et de dialogue, renforcement des synergies territoriales, collaborations nouvelles, meilleure coordination ou dynamique différente depuis sa mise en place...**)
- Grâce à votre programme : Avez-vous perçu un changement de regard sur les jeunes ou sur l'entrepreneuriat dans votre écosystème local ? Si oui, pouvez-vous détailler ?
  - **Exemple : Mettre le jeune au centre**
  - Selon vous, le programme a-t-il influencé la coopération entre les acteurs territoriaux ? Si oui, dans quelle mesure ?

### **Par exemple : meilleure interconnaissance, complémentarité et collaboration entre les acteurs, meilleure cohérence**

- Le programme a-t-il influencé le développement de projets en faveur de la jeunesse ? Si oui, dans quelle mesure ?

### **Par exemple : Nature des aides accordées, financement par les pouvoirs publics, augmentation du nombre de financeurs et des budgets...**

## Levier entrepreneurial

- En quoi les changements observés vous semblent-ils directement liés à l'utilisation de l'entrepreneuriat dans le cadre du programme ?
- Ce programme vous a-t-il donné envie de poursuivre l'utilisation de l'entrepreneuriat comme outil d'insertion pour les jeunes ? Si oui pourquoi ?
- Pensez-vous que le levier entrepreneurial est un outil adapté pour favoriser la remobilisation des jeunes dans ce programme ? Pourquoi ?
- Quelles recommandations pourriez-vous formuler pour améliorer ou renforcer l'impact du levier entrepreneurial dans ce programme ?

## Retour sur les bonnes pratiques et champs d'innovations

### Général

- Y a-t-il une bonne pratique que vous avez particulièrement appréciée et que vous aimeriez voir développée à plus grande échelle ? Si oui, laquelle/lesquelles ?

- o Pourquoi cette bonne pratique ?

## Les bonnes pratiques par association

Bonne pratique X – à insérer avec la liste des priorités en bas en orange par association\*

- Pouvez-vous décrire brièvement cette bonne pratique mise en œuvre dans votre association ?
  - o En quoi la considérez-vous comme une bonne pratique ou une innovation ?
  - Quel impact cette pratique a-t-elle eu, selon vous, sur :
    - les jeunes accompagnés ?
    - leur territoire, si cela est pertinent ?
    - d'autres acteurs impliqués, si pertinent ?
  - o Avez-vous observé des résultats ou des impacts inattendus liés à cette pratique ?
  - o Pouvez-vous illustrer cela par un exemple concret ? **Exemple : Un jeune ou un parcours de jeune ayant particulièrement bénéficié de cette pratique, ou un autre acteur impacté.**
  - Selon vous, quelles sont les conditions essentielles pour réussir à mettre en place cette pratique dans d'autres structures ?

## Effets

- Quels effets concrets le programme a-t-il eu au sein de votre structure ? Avez-vous
  - o changé certaines pratiques ou représentations en suite de ce que vous avez vécu au sein du Collectif ? Si oui, lesquelles et comment ?
  - Selon vous, votre organisation a-t-elle développé de nouvelles compétences ou renforcé certaines capacités grâce à sa participation au Collectif ? Si oui, lesquelles ?  
**Ex : stratégie, mesure d'impact, posture entrepreneuriale, etc.** Comment le Collectif
  - o vous a-t-il soutenu concrètement dans votre développement organisationnel ?
  - o Comment le Collectif a-t-il influencé votre posture face à l'expérimentation, au fait d'oser et d'innover et à la prise de risque ?
  - o Avez-vous constaté des effets inattendus ou non prévus liés au Collectif (positifs ou négatifs) ?

## Clôture

- o Au début du programme Entr&prends ton Avenir, vous aviez évoqué vos objectifs et attentes. Dans quelle mesure ceux-ci ont été atteints, ou non, 3 ans après le démarrage du Collectif ?
- Pour finir, y a-t-il un autre point que vous souhaiteriez partager à propos du programme et de son impact ?

## Annexe 6 : Guide d'entretiens Collectifs – Mécènes

### Présentation de l'interlocuteur

- Pouvez-vous vous présenter très brièvement et décrire votre rôle au sein du Collectif ?
- Pourquoi avez-vous souhaité rejoindre ce Collectif ? Quelles étaient vos attentes initiales (pour vous-même, pour votre organisation) ?

### Impact sur les jeunes

- Si vous avez échangé avec des jeunes, qu'en avez-vous retenu ? Y a-t-il des effets sur
- les jeunes qui vous ont particulièrement surpris ou marqué ? Quels sont, selon vous, les
- principaux effets sur les jeunes liés à leur participation aux dispositifs d'accompagnement des programmes portés par les associations d'Entr&prends ton Avenir ?

### *Ex : confiance en soi, posture, compétences, insertion, capacité à porter un projet*

- En quoi ces transformations vous semblent-elles liées à l'usage de l'entrepreneuriat dans le programme ?
- Comment définiriez-vous une "sortie positive" d'un jeune du programme ?
- Cette définition a-t-elle évolué entre le début du programme il y a 3 ans et aujourd'hui ?

### Impact sur les acteurs territoriaux

- Si vous avez échangé avec des partenaires des associations ou des acteurs du territoire, qu'en avez-vous retenu ?
- Quels sont, selon vous, les principaux effets des dispositifs sur les territoires et la coopération entre les acteurs locaux ?

### Levier entrepreneurial

- Selon vous, quels changements concrets le levier entrepreneurial apporte-t-il dans le parcours des jeunes ?
- En quoi les changements observés vous semblent-ils directement liés à l'utilisation de l'entrepreneuriat dans le cadre des programmes portés par les associations du Collectif ?
- Pensez-vous que le levier entrepreneurial est un outil adapté pour favoriser la remobilisation des jeunes dans ce programme ? Pourquoi ?
- Quelles recommandations pourriez-vous formuler pour améliorer ou renforcer l'impact du levier entrepreneurial dans ce programme ?

### Retour sur les bonnes pratiques et champs d'innovations

- Que trouvez-vous d'innovant dans l'approche et dans les dispositifs des associations lauréates ?

- Quelles sont, selon vous, les bonnes pratiques clés qui ressortent du programme ?
  - Pourquoi ?

## Rappel - Liste des 10 bonnes pratiques clés du programme

### 1. Engager des dynamiques d'aller vers les jeunes

- Bonne Pratique 1 : Aller chercher les jeunes à l'arrêt là où ils sont - sourcer au plus proche du terrain
- Bonne Pratique 2 : Accepter le jeune quel que soit son parcours passé et ses freins

### 2. Expérimenter l'entrepreneuriat dans un cadre sécurisant

- Bonne Pratique 3 : Appuyer le parcours sur des contrats sécurisant la situation du jeune
- Bonne Pratique 4 : Permettre au jeune d'expérimenter l'entrepreneuriat en situation réelle mais avec des risques limités
- Bonne Pratique 5 : Assurer une certification/ reconnaissance officielle du dispositif et des compétences développées par le jeune dans le parcours

### 3. Prendre en compte l'ensemble des freins du jeune dans l'accompagnement [posture accompagnateur]

- Bonne Pratique 6 : Identifier les freins clés du jeune via l'accompagnement et adapter le programme et son suivi
- Bonne Pratique 7 : Créer une communauté d'accompagnement/ fédérer un écosystème de partenaires pour une meilleure orientation et levée de freins

### 4. Remettre le jeune au centre de son apprentissage par l'expérience

- Bonne Pratique 8 : Donner la parole au jeune et l'impliquer dans les étapes et décisions du programme
- Bonne Pratique 9 : Créer un environnement de confiance, valorisant le jeune et ses capacités
- Bonne Pratique 10 : Faire vivre au jeune des expériences marquantes, qui lui prouvent sa légitimité et sa capacité d'agir
- Quelles bonnes pratiques aimeriez-vous voir se diffuser davantage ou être reproduites ailleurs ?

## Effets

- Quelles compétences ou connaissances clés avez-vous développées grâce au programme et à la dynamique collective ?
  - **Ex: des compétences techniques, relationnelles ou organisationnelles**
  - Pouvez-vous donner des exemples ?
  - Comment ces compétences se traduisent-elles dans votre travail ou vos pratiques ?
- Quels changements dans votre posture professionnelle ou dans votre manière d'agir avez-vous observés, et quels apprentissages vous ont le plus marqué ?

- Pouvez-vous donner des exemples ? Parmi tous ces apprentissages, quels ont été les
- plus marquants pour vous personnellement ?
  - Au-delà de l'impact sur vous-même, quels effets le programme et la participation au Collectif ont-ils eus sur votre structure ?
- Par exemple, dans les pratiques, la culture, ou les projets menés ?
- Avez-vous constaté des effets inattendus ou des conséquences imprévues, positives ou négatives, liés à votre engagement dans le programme ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?
  - Parmi les changements ou effets constatés, lesquels vous semblent durables ou pérennes ?

## Clôture

- Au début du programme Entr&prends ton Avenir, vous aviez évoqué vos objectifs et attentes. Dans quelle mesure ceux-ci ont été atteints, ou non, 3 ans après le démarrage du Collectif ? Pour finir, y a-t-il un autre point que vous souhaiteriez partager à propos
  - du programme et de son impact ?

***Merci pour votre temps et votre implication !***

## Annexe 7 : Questionnaire Envoyé aux Jeunes

**1. En ce moment, à quel point es-tu d'accord avec l'affirmation suivante ? J'ai de l'envie, de l'élan, de l'énergie : \* (sélectionner une option)**

- Je suis d'accord
- Je suis plutôt d'accord
- Je ne suis plutôt pas d'accord
- Je ne suis pas d'accord

**2. Dans quelle mesure es-tu d'accord ou non avec l'affirmation suivante : "Je me sens épanoui.e au quotidien" ? \* (sélectionner une option)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

**3. Concernant ta posture face aux obstacles, quelle affirmation te ressemble le plus en ce moment ? \* (sélectionner une option)**

- Je vois plutôt ce qui me déplaît et m'empêche d'agir dans la situation, je pense souvent que c'est à cause des autres, des institutions que je rencontre cet obstacle
- J'identifie ce que je peux contrôler dans cette situation, j'active ma créativité et essaye de trouver une solution
- Je sais que je peux agir face à l'obstacle, je vois les solutions que je pourrais mettre en œuvre pour y faire face et je vois cette situation comme une opportunité d'apprendre
- Je me mets en action et fait preuve de persévérance jusqu'à ce que ça marche, pour surmonter le problème

**4. Quelle idée as-tu de ton avenir ? \* (sélectionner une option)**

- Pas du tout défini
- Peu défini
- Assez bien défini
- Bien défini

**5. Quelles sont les difficultés qui t'empêchent de construire ton projet d'avenir ? \* (sélectionner une ou plusieurs options)**

- Mobilité géographique (accès aux transports, durée de trajet, réticences, ...)
- Logement (absence, précaire, inadapté, ...)
- Difficultés financières (aucun revenu, insuffisant pour vivre, surendettement ...)

- Difficultés administratives (absence de couverture sociale, sous main de justice, en situation irrégulière, accès au droit)
- Problèmes familiaux et/ou isolement social (absence de soutien, manque de réseau personnel...)
- Numérique (possession ou accès au matériel, connexion, compétences)
- Santé (physique, psychologique dont handicap, addictions)
- Se repérer sur le marché du travail (projet professionnel peu ou non défini, difficulté à réaliser des recherches d'emploi, accès à l'information, manque de réseau professionnel...)
- Manque d'estime de soi
- Adaptation à l'entreprise, savoir-être (ponctualité, consignes, comportement, hygiène)
- Non maîtrise des compétences de base (lecture, calcul, écriture)
- Autres

## 6. Si tu rencontres une autre difficulté, peux-tu la préciser ? \*

**Uniquement si votre réponse à la question n° 5 est l'une des suivantes : Autres.**

## 7. A quel point es-tu d'accord avec l'affirmation suivante ? Les autres sont des alliés, je peux compter sur eux \* (sélectionner une option)

- Je suis d'accord
- Je suis plutôt d'accord
- Je ne suis plutôt pas d'accord
- Je ne suis pas d'accord

## 8. Dans quelle mesure es-tu d'accord ou non avec l'affirmation suivante : "Je me sens isolé.e socialement" ? \* (sélectionner une option)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

## 9. Face aux problèmes de société (inégalités, pollution environnementale, racisme,...), comment réagis-tu le plus souvent ? \* (sélectionner une option)

- Il n'y a pas de problème ou les problèmes ne me concernent pas
- Je ne peux rien faire, les problèmes sont bien plus grands que moi
- Je sais ce que je pourrais faire mais je n'ai pas envie d'agir
- Je sais que je peux faire la différence, j'aimerais agir mais je ne sais pas comment
- Je sais que je peux faire la différence et j'agis

**10. A quel point es-tu d'accord avec l'affirmation suivante ? "J'ai confiance en l'avenir" \* (sélectionner une option)**

- Je suis d'accord
- Je suis plutôt d'accord
- Je ne suis plutôt pas d'accord
- Je ne suis pas d'accord

**11. Dans quelle mesure es-tu d'accord ou non avec l'affirmation suivante : "Je me sens capable de mener à bien mes envies, mes projets" ? \* (sélectionner une option)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

**12. A quel point es-tu d'accord avec l'affirmation suivante ? "Je me sens faire partie d'une communauté" \* (sélectionner une option)**

- Je suis d'accord
- Je suis plutôt d'accord
- Je ne suis plutôt pas d'accord
- Je ne suis pas d'accord

**13. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Créativité : capacité à avoir des idées nouvelles, à imaginer des projets ou solutions à un problème \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**14. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Pensée critique : capacité à mener un raisonnement rigoureux ou une analyse ciblée et minutieuse pour mieux comprendre les enjeux d'un sujet précis et être en mesure de développer une opinion argumentée \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**15. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Autonomie : capacité à se débrouiller seul pour trouver les moyens de passer à l'action face à une situation donnée \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**16. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Adaptabilité : capacité à trouver des solutions pour faire face à un problème, à ne pas s'arrêter face à un obstacle mais à le contourner grâce à sa flexibilité \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**17. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Coopération : capacité à faire avec les autres, à travailler en équipe et à trouver sa place dans un groupe \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**18. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Communication : capacité à parler dans un groupe ou en public, à exprimer ses idées, à transmettre des informations avec clarté \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**19. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Intelligence relationnelle : capacité à entrer en relation avec les autres, à créer du lien tout en étant à l'aise dans un groupe \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**20. Comment te positionnes-tu sur la compétence suivante ? Intelligence émotionnelle : capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à accueillir les émotions des autres \* (sélectionner une option)**

- Je me sens peu à l'aise, je ne sais pas faire tout seul
- Je me débrouille, j'ai encore besoin d'aide
- Je maîtrise, je me sens autonome
- Je suis expert, je peux transmettre aux autres

**21. Dans le monde professionnel, quelle affirmation correspond le mieux à ta situation aujourd'hui ? \* (sélectionner une option)**

- Je n'ai aucune connaissance du monde professionnel (fonctionnement, vocabulaire, manière de se comporter,...)
- J'ai quelques connaissances du monde professionnel, de ce qui est attendu en structure professionnelle mais je n'adapte pas mon comportement
- Je connais les codes du monde de l'entreprise, j'adapte partiellement mon comportement
- A chaque situation professionnelle, je suis en capacité de m'adapter (comportement, attitude, langage), aux cadres et situations que je rencontre

**22. Dans quelle mesure es-tu d'accord ou non avec l'affirmation suivante : "Je me sens engagé.e dans mon territoire (mon quartier, ma ville, ma région)" ? \* (sélectionner une option)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

**23. Aujourd'hui, contribues-tu à la transition écologique et solidaire dans ta vie professionnelle (métier engagé, travail en association,...) ? \* (sélectionner une option)**

- Oui
- Non

**24. Aujourd'hui, contribues-tu à la transition écologique et solidaire dans ta vie personnelle (évolution des habitudes de consommation, des modes de transport,...) ? \* (sélectionner une option)**

- Oui
- Non

25. Aujourd'hui, contribues-tu à la transition écologique et solidaire dans ta vie citoyenne (bénévolat ponctuel ou durable, civisme, engagement politique...)  
? \* (sélectionner une option)

- Oui
- Non

26. As-tu un commentaire à formuler, autre chose à nous dire ? \*

Merci pour votre réponse !

## Sources

Adato, M (2012) « Combining quantitative and qualitative methods for program monitoring and evaluation: Why are mixed methods designs best? » in Lopez-Acevedo, G; Krause, P & Mackay, K (editors) Building better policies: The nuts and bolts of monitoring and evaluation systems. Banque Mondiale

Bamberger, M (2021), Introduction aux méthodes mixtes dans l'évaluation d'impact, The Rockefeller Foundation, Notes sur l'évaluation d'impact n°3,

Horincq Detournay, R., Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2023). **Clarification conceptuelle de la méthode de triangulation en recherche qualitative**. *Érudit, Enjeux et société*, 10(2), 75–92.

Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3.

<https://sciencespo.hal.science/hal-04087897v1/document>