



# Favoriser l'accès à l'emploi des jeunes en précarité

*Changer d'échelle !*

*Un livre blanc des acteurs économiques*



Avec



LABHO



# Sommaire

## Première partie

Un constat unanime : une situation critique pour un million de jeunes ..... p. 9

I. Les jeunes en précarité : qui sont-ils ? ..... p. 10

II. Regards sur les dispositifs et les politiques publiques ..... p. 16

## Seconde partie

Les leviers d'action ..... p. 23

I. Rapprocher l'école de l'entreprise ..... p. 24

II. Développer les compétences comportementales ..... p. 29

III. Réduire la fracture numérique ..... p. 33

IV. Promouvoir les dispositifs intensifs ..... p. 36

V. Renforcer les relations entre acteurs publics et acteurs privés ..... p. 42

VI. Lever les freins à l'apprentissage et développer l'alternance ..... p. 45

VII. Mieux adapter les contenus des formations aux besoins des entreprises ..... p. 50

VIII. Favoriser l'insertion dans l'entreprise ..... p. 54

Conclusion : les chantiers à venir ..... p. 62

Bonnes pratiques ..... p. 63

Remerciements ..... p. 65

Bibliographie ..... p. 67



**LAB'HO**  
OBSERVATOIRE  
DES HOMMES  
ET DES  
ORGANISATIONS

Prendre  
de la  
hauteur  
pour  
éclairer  
l'action

Tour Winterthur  
102 Terrasse Boieldieu  
CS 90057  
92085 Paris-La Défense  
contact@labho.fr  
www.labho.fr  
@LabHo\_RH  
LabhoRH

Le Lab'Ho a été créé par  
The Adecco Group  
The Adecco Group France S.A.S.  
au capital de 1 038 060 €  
451 148 209 R.C.S. LYON

avec le soutien de  
**FONDATION  
THE ADECCO GROUP**  
Sous l'égide de la Fondation de France

## Le Lab'Ho, c'est...

### Think tank collaboratif,

le Lab'Ho mène ses travaux  
en collaboration avec ses  
partenaires, entreprises et  
représentants des mondes  
académique, associatif  
et institutionnel.

### Créé par The Adecco Group,

il éclaire de façon prospective  
les sujets liés à l'emploi  
et aux trajectoires  
professionnelles  
en publiant des études telles  
que Recrute autrement  
ou Penser l'emploi  
autrement.

### Participez aux études du Lab'Ho

et contribuez ainsi  
à l'élaboration de  
propositions pour action

Contactez-nous  
contact@labho.fr

# Ce livre blanc a reçu le parrainage de neuf personnalités du monde économique

**Doris Birkhofer**  
Présidente  
Arconic France



ARCONIC

**Christophe Catoir**  
Président France  
The Adecco Group



THE ADECCO GROUP

**Pierre Ferracci**  
Président  
Conseil national  
éducation - économie



**Antoine Frérot**  
Président directeur général  
Veolia



**Denis Gasquet**  
Président du directoire  
Onet



**Isabelle Kocher**  
Directeur général  
Engie



**Roger Serre**  
Délégué général  
Groupe IGS



**Raymond Soubie**  
Président  
Groupe AEF



**Philippe Wahl**  
Président directeur général  
Groupe La Poste





# Avant-propos

Les générations successives entrent aujourd'hui sur le marché du travail avec un niveau moyen d'études et de diplôme toujours plus élevé. Les jeunes les plus qualifiés restent les plus à même de s'insérer dans l'emploi, même si la crise a pu avoir pour effet de retarder leur accès à un emploi durable. Par contraste, la situation relative des moins qualifiés est toujours plus dégradée, la situation économique ne faisant qu'amplifier ce phénomène. Un tiers de l'ensemble des jeunes qui entrent sur le marché du travail a aujourd'hui une trajectoire d'insertion incertaine, marquée par la précarité, une discontinuité de l'emploi, une récurrence au chômage, voire l'éloignement du marché du travail.

D'où l'exigence générale à laquelle répond, dans une perspective d'investissement social, le développement des parcours d'accès à la qualification pour les jeunes, en particulier les jeunes non-diplômés et les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation (« NEET »).

Notre connaissance des conditions de succès de l'insertion professionnelle des jeunes progresse. La formation aux métiers est importante, bien sûr, mais elle ne suffit pas toujours. Il faut être en mesure de proposer des parcours d'insertion plus élaborés, avec une double exigence : des parcours souples, adaptables aux besoins de chacun ; une logique de « l'emploi d'abord » pour multiplier les expériences professionnelles et aider ainsi les jeunes à mieux construire leur projet et à augmenter leurs chances d'embauche. La construction de ces parcours suppose un service public de l'emploi articulé, cohérent, pour qu'un changement d'opérateur ne signifie pas un retour au point de départ pour les jeunes au fil de leur parcours.

C'est là tout le sens des dispositifs développés ces dernières années : l'AIJ, Accompagnement intensif des jeunes « NEET » par Pôle emploi, qui a déjà bénéficié à plus de 200 000 jeunes en 3 ans ; le PACEA (Parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie) utilisé par les Missions Locales, qui permet un accompagnement modulé dans sa durée, dans son intensité et dans son contenu, pendant 24 mois consécutifs maximum ; la Garantie jeunes, qui représente la forme d'accompagnement la plus intensive du PACEA, qui a déjà bénéficié à 135 000 jeunes en situation de précarité depuis son lancement. C'est aussi le sens des Périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), créées par la loi du 5 mars 2014, pour « immerger » les personnes concernées dans l'entreprise, soit pour découvrir un métier, soit pour confirmer une orientation professionnelle, soit pour préparer un recrutement.

C'est le sens encore de bien d'autres dispositifs : « Réussite apprentissage » pour éviter le décrochage des apprentis, « Déclat pour l'action » mené en lien avec l'Afpa pour découvrir des métiers tout en proposant des solutions d'hébergement, de restauration et de développement des compétences, le « CIE Starter » pour augmenter les chances de recrutement des jeunes en entreprise, et bien sûr des outils bien connus et consolidés ces dernières années que sont les Écoles de la deuxième chance (E2C), les centres de l'Épide ou le service militaire adapté (SMA) dans les outre-mer.



*Proposer aux jeunes des parcours d'insertion plus élaborés, avec une double exigence : des parcours souples et adaptables aux besoins de chacun ; une logique de "l'emploi d'abord".*



Nous disposons donc aujourd'hui d'un panel d'outils très large, qu'il faut consolider et continuer d'affiner à partir des évaluations qui en sont faites, et qu'il faut en partie perfectionner notamment en matière de « repérage » des jeunes qui ne savent pas ou qui ne viennent pas recourir à une solution.

Cela suppose aussi de poursuivre nos efforts de coordination de l'ensemble des acteurs de l'éducation, de l'information, de l'orientation et de l'insertion avec le service public de l'emploi, afin de pouvoir mobiliser, dans la gamme d'outils, les plus adaptés au besoin singulier de chaque jeune et de couvrir de manière efficace l'ensemble des besoins des jeunes en difficulté.

**Carine Chevrier,  
déléguée générale à l'emploi  
et à la formation professionnelle (DGEFP),  
ministère du Travail**



## Libérons les énergies

L'insertion des jeunes éloignés de l'emploi est une problématique qui s'inscrit dans la continuité. Et le chef d'entreprise se doit de regarder ce qui se passe autour de son entreprise et d'endosser un rôle social, un rôle d'acteur dans la Cité. Le monde économique, des chefs d'entreprise, des fédérations, des Opca, des représentants du monde patronal, le Medef et la CPME se mobilisent aujourd'hui pour redonner du souffle à nos jeunes en précarité. C'est une première et je remercie l'ensemble des parrains et acteurs, notamment l'AEF, de s'être engagé dans cette démarche et de s'être donné comme challenge de mettre en exergue des propositions du monde économique en faveur de jeunes en précarité.

Il est fondamental de conduire des réformes structurelles pour libérer enfin l'embauche en France et ce, dans un esprit de solidarité renouvelé. Instaurer un nouveau pacte de confiance avec ceux qui sont les plus éloignés du marché du travail est aujourd'hui plus que nécessaire pour éviter une France inégalitaire.

Comment ? Il faut penser différemment l'intégration des jeunes en précarité et c'est ce que font les acteurs économiques en proposant des mesures pragmatiques. Avoir un emploi, ce n'est pas seulement percevoir un salaire, c'est avoir une vie sociale, c'est appartenir à une collectivité, participer à la marche de son pays, pouvoir se bâtir un avenir. C'est fondamental pour notre démocratie.

Quels sont les leviers de l'efficacité ? C'est une question dont on ne peut faire l'économie. Ce Livre blanc liste une série de recommandations. Les propositions contenues dans ce Livre blanc sont une étape. Elles sont une base de discussion. Le monde patronal s'engage, il y a urgence.

**Pierre Gattaz,  
président du Medef**



## Édito

### Emploi des jeunes en précarité Mobiliser tous les acteurs pour changer d'échelle !

Le groupe de presse professionnelle AEF a lancé en 2013, au titre de son action RSE, un salon de conseils et de services pour les jeunes en précarité, Jeunes d'Avenirs, avec la volonté de rassembler en un guichet unique tous les acteurs publics, privés et associatifs liés à leur insertion. Maintenant déployé dans trois régions, Jeunes d'Avenirs accueille aujourd'hui 25 000 jeunes par an qui, tous, manifestent un profond désir de s'intégrer dans la société par le travail, mais sont totalement démunis en matière d'orientation, de codes sociaux et de réseaux. Notre objectif, partagé par tous nos partenaires, est de les aider à trouver leur solution pour aller vers l'emploi.

**En 2017, nous avons souhaité aller plus loin, inscrire nos actions dans la durée et, même si le pari est osé, changer d'échelle**, en nous appuyant d'une part sur les deux grands rapports publics sur l'emploi des jeunes publiés récemment par la Cour des comptes et France Stratégie, et d'autre part sur nos partenaires privés, engagés par conviction citoyenne. Il est essentiel que les acteurs économiques fassent aussi entendre leur voix. Malgré l'importance des moyens financiers mobilisés et les progrès enregistrés ces dernières années, notre pays compte encore chaque année 100 000 jeunes qui sortent du système éducatif sans diplôme ni qualification, et près d'un million qui restent éloignés de l'emploi. Et pourtant les territoires regorgent de bonnes pratiques, les entreprises de bonnes volontés, les institutions de dispositifs, l'Éducation nationale d'expérimentations. Chaque initiative s'avère efficace à son échelle. Alors...



*Les partenaires du livre blanc ont tous la volonté de s'engager pour faire mieux pour cette cause nationale !*



**Une équipe projet a été organisée par le Groupe AEF en partenariat avec le Lab'Ho**, observatoire des hommes et des organisations créé par The Adecco Group et avec le soutien du Medef. La CPME s'y est aussi associée. Des groupes de travail, composés de représentants d'entreprises, de branches professionnelles, d'Opca, d'associations et de consultants RH, ont été constitués, des experts et autres acteurs économiques, interviewés ou sollicités, avec une volonté très opérationnelle de lancer une dynamique qui perdure.

**Réinventer la poudre ou imaginer une improbable solution miracle ?** Les partenaires de ce Livre blanc ont préféré, en accord avec les recommandations de la Cour des comptes, préconiser la simplification, la coordination, le décloisonnement et l'efficacité, proposer la généralisation et le soutien aux dispositifs et initiatives qui fonctionnent plutôt que d'en lancer de nouveaux, s'engager pour faire mieux pour cette cause nationale ! Avec aussi la volonté de lancer des chantiers opérationnels, dans le prolongement des préconisations du document, dont nous ferons un suivi chaque année.

**Ce Livre blanc a reçu le parrainage de neuf personnalités du monde économique.** Je les remercie chaleureusement de leur soutien. Je remercie également tous les participants des groupes de travail et les différents contributeurs qui ont su se rendre disponibles en si peu de temps.

**Danielle Deruy,  
directrice générale, Groupe AEF**



## Le Groupe AEF s'engage pour l'emploi des jeunes

**Le Groupe AEF, c'est, depuis 1998  
une information professionnelle fiable, des services de qualité**

### **Une rédaction indépendante**

de 80 journalistes experts, à Paris et en Région

### **5 services d'information**

Enseignement-Recherche, Social-RH,  
Développement durable, Habitat-Urbanisme,  
Sécurité globale

» Une info neutre, précise et réactive

» Un outil de travail utilisé quotidiennement  
par 20 000 professionnels abonnés

Des salons, des colloques, des congrès,  
des workshops, pour les professionnels et  
le grand public, pour partager des expertises  
et renforcer son réseau

**Une action RSE d'envergure : Jeunes d'Avenirs,**  
née de la volonté du Groupe AEF de créer  
un guichet unique de tous les acteurs publics  
et privés, pour faciliter l'insertion des jeunes  
en précarité

### **Jeunes d'Avenirs c'est, chaque année depuis 2013 :**

**3 Régions couvertes :** Île-de-France,  
PACA et Hauts-de-France

**Plus de 50 000 offres** proposées aux jeunes  
sur la plateforme Jeunes d'Avenirs

**Près de 25 000 jeunes** de 16 à 25 ans  
accompagnés chaque année vers l'emploi  
par **600 professionnels bénévoles**

**350 partenaires** engagés à nos côtés



**SALON**  
**» Jeunes**  
**d'Avenirs**  
Formation • Emploi

**Rejoignez l'aventure**

[www.jeunesdavenirs.fr](http://www.jeunesdavenirs.fr) • [www.aef.info](http://www.aef.info)



# Un constat unanime : une situation critique pour un million de jeunes

Privilégiant les actifs installés dans l'emploi au détriment des entrants, le fonctionnement du marché du travail affecte aujourd'hui particulièrement les jeunes. Concernés au premier chef par la généralisation des contrats courts et la précarisation de l'emploi, ils sont aussi les premières victimes des crises et des variations conjoncturelles.

Mais tous ne sont pas, heureusement, en situation de précarité. Sur 11,3 millions de jeunes de 15 à 29 ans recensés en 2015 (Dares – Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail<sup>1</sup>), on peut estimer à près de 1 million le nombre de jeunes en réelle situation de précarité. Ce n'est qu'une estimation car il est difficile de définir ce qu'est la précarité. *« On parle souvent de la jeunesse de manière indifférenciée, alors qu'il existe des situations contrastées. Il est difficile de considérer "les jeunes" ou même "les jeunes en précarité" dans leur globalité, estime Michel Yahiel, commissaire général de France Stratégie. La précarité est un terme qui regroupe, à juste titre, des notions plus complexes que le seul dénuement financier ou social. Il montre bien que l'on peut, par exemple, avoir une situation qui n'est pas dramatique sur le plan économique ou familial, et en même temps se trouver précarisé parce que l'on ne trouve pas d'emploi, de stage ou de débouchés. »*

---

## Antoine Dulin\*, vice-président du Conseil économique, social et environnemental (Cese)

« Il est compliqué de définir la précarité. Si on la considère sous l'angle de la pauvreté, on constate que les jeunes de 0 à 29 ans, et donc de 18 à 29 ans, sont les plus touchés. Aujourd'hui, un jeune sur cinq est en dessous du seuil

de pauvreté. Si l'on considère d'autres critères, par exemple les personnes qui appellent le 115 (Samu social), on constate que 40 % ont moins de 25 ans. Différentes enquêtes confirment aussi que les jeunes éprouvent de

vraies difficultés à se loger. Autre signal, environ 10 % des jeunes n'ont pas de complémentaire santé. »

\*Auteur du rapport « Arrêtons de les mettre dans des cases ! Pour un choc de simplification en faveur de la jeunesse » – mars 2017

**A**bsence de diplôme ou de qualification, d'emploi, de réseau social, de soutien familial... Non-maîtrise des compétences de base, des codes sociaux, du numérique... Difficultés financières, de logement, de mobilité... La notion de précarité renvoie à de multiples problèmes qui tendent à se cumuler. Panorama et définitions.



## I. Les jeunes en précarité : qui sont-ils ?

Environ un tiers des jeunes de 15 à 29 ans – en particulier les moins qualifiés – connaissent un parcours chaotique vers l'emploi, jalonné de contrats courts et de périodes de chômage récurrentes ou prolongées. Parmi ces derniers, certains cumulent, outre l'absence de qualification, des handicaps externes au marché du travail, comme autant de freins périphériques à l'insertion professionnelle, le plus souvent liés à des inégalités géographiques et sociales. Dans son rapport sur l'insertion professionnelle des jeunes, France Stratégie<sup>2</sup> souligne qu'« au moins 10 % des jeunes de 16 à 29 ans rencontrent des freins périphériques à l'insertion professionnelle. Soit un peu plus d'un million de jeunes ».

### Des difficultés diverses, souvent cumulées

Plusieurs difficultés peuvent être distinguées, même si elles sont souvent liées et tendent à se cumuler :

- faible niveau de diplôme et de qualification ;
- non-maîtrise des compétences de base (compréhension orale, lecture, écriture, calcul) ;
- non-maîtrise des compétences comportementales et relationnelles ;
- non-maîtrise du numérique à usage professionnel (mails, logiciels de base, etc.) ;
- non-maîtrise des techniques de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, entretien, etc.) ;
- faiblesse du « capital social » et du réseau relationnel ;
- faible capacité de mobilité (déplacements et mobilité résidentielle) ;
- difficultés financières ;
- difficultés de logement ;
- isolement et absence de soutien familial, moral et matériel ;
- état de santé, en particulier psychique ;
- origine géographique et « effet quartier » ;
- origine migratoire ;
- responsabilités familiales précoces ;
- défauts de couverture sociale ;
- difficultés d'accès aux droits ;
- non-recours à l'offre de formation et d'insertion socioprofessionnelle.

### Nathalie Hanet, directrice générale de l'Epide (Établissement pour l'insertion dans l'emploi)

« Il existe au moins trois registres de précarité, souvent vécus par les jeunes de manière cumulative. D'abord une précarité monétaire, caractérisée par l'absence de ressources (43 % des jeunes reçus à l'Epide n'avaient aucun revenu avant leur intégration) ou la faiblesse de celles-ci, souvent associée à des difficultés de logement, voire à l'absence de domicile fixe (8 % des jeunes en situation de logement précaire à l'Epide).

Ensuite, une précarité en termes d'insertion, due essentiellement à l'absence de diplôme et de qualification, mais aussi souvent à un manque de maîtrise de savoir-être et de comportement attendu en emploi. Enfin, une précarité dans l'emploi, qui va souvent de pair avec l'absence de qualification et se traduit par la multiplication de contrats courts alternant avec des périodes de chômage, quand ils arrivent à

décrocher des contrats. On pourrait y ajouter une précarité affective, qui s'exprime par un défaut de confiance en soi. Ces jeunes ont souvent grandi dans des environnements où les parents eux-mêmes avaient des difficultés à surmonter, et n'ont pas bénéficié de l'accompagnement dont chacun a besoin pour acquérir une forme d'assurance, se conforter et intégrer des savoirs et des savoir-être. »

« Ces situations sont documentées par de nombreux travaux sur les origines et les parcours des décrocheurs scolaires, le devenir des jeunes placés dans leur enfance, le risque accru de précarité des jeunes en rupture familiale, les difficultés psychologiques et de santé des jeunes en voie d'exclusion, les freins rencontrés par les jeunes issus de ménages modestes, ainsi que sur certains territoires, périphériques, ruraux et/ou en difficultés économiques. » (France Stratégie)

2 - France Stratégie / Dares – « L'insertion professionnelle des jeunes » - Rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social – janvier 2017

## Les NEET : ni en emploi, ni en études, ni en formation

Depuis 2010, la Commission européenne a introduit un nouvel indicateur de politiques d'emploi, les « NEET » (Neither in Employment nor in Education and Training), pour identifier les jeunes (15-29 ans) qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation.

Selon les estimations d'Eurostat<sup>3</sup>, le taux de NEET s'élevait en France en 2016 à 14,4 % des jeunes 15 - 29 ans (14,7 % en 2015 sur 11,3 millions, selon la Dares, soit environ 1,7 million de jeunes). Plus précisément, la Dares estime le taux de NEET à 6 % pour les 15-17 ans, 18 % pour les 18-24 ans et 20 % pour les 25-29 ans.

La France se situe dans la moyenne européenne (14,2 % pour l'UE à 28, 14,5 % pour la zone euro à 19), mais compte une proportion de NEET deux fois plus importante que certains pays d'Europe du Nord : 6,3 % pour les Pays-Bas, 7,1 % pour la Suède, 7,4 % pour le Danemark, 8,8 % pour l'Allemagne, 8,9 % pour l'Autriche...

### Un groupe hétérogène

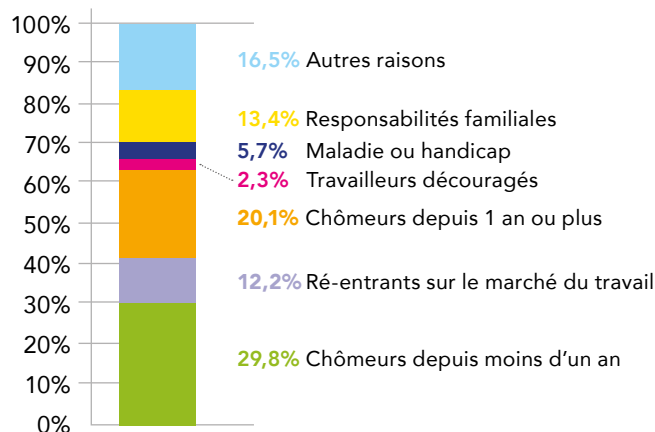
Selon le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)<sup>4</sup>, les NEET forment un groupe hétérogène regroupant trois grandes catégories :

- la première est composée des jeunes ayant achevé leur formation et se trouvant sans emploi pendant une courte période, par exemple les jeunes qui sortent de leur formation initiale ou en transition entre deux emplois ;
- la deuxième correspond à des jeunes qui alternent fréquemment emploi temporaire, chômage ou inactivité, sans parvenir à trouver un emploi stable ;
- la troisième, la plus préoccupante, concerne les jeunes qui restent sans emploi, ni formation initiale ou continue, de façon durable.

### 60 % des NEET sont très éloignés de l'emploi : 1 million de jeunes

Environ 40 % des NEET sont chômeurs depuis moins d'un an ou réentrent sur le marché du travail après une reprise d'études ou une forma-

## Situation des NEET vis-à-vis de l'emploi



Source : Eurofound, LFS (2013)

tion, explique France Stratégie (cf. graphique). Les autres sont chômeurs de longue durée ou inactifs : c'est pour cette population que l'existence de freins périphériques à l'emploi est avérée ou le plus présumée. Ils représentent 1 million de jeunes (Dares<sup>5</sup>).

### Près d'un quart des NEET seraient « invisibles » : 450 000 jeunes !

La part des jeunes « invisibles », c'est-à-dire des NEET non accompagnés, a fait l'objet d'une estimation autour de 4 % des 15 - 29 ans en 2012, soit environ 450 000 (près de 1 NEET sur 4), souligne France Stratégie. Cette estimation est toutefois antérieure à la mise en place de plateformes de lutte contre le décrochage scolaire et de la Garantie jeunes, qui ont réduit le nombre de jeunes sortis du système scolaire sans diplôme.

### Sadia Anafal, directrice de l'apprentissage de l'INHNI (Fédération des entreprises de propreté)

« Depuis trente ans que j'évolue dans l'apprentissage, d'abord dans les métiers de l'hôtellerie - restauration, puis dans les métiers de la propreté, j'ai pu observer, presque toujours, chez ces jeunes en précarité, une déstructuration de la cellule familiale et un manque d'accompagnement du parcours scolaire par la famille. »

3 - Eurostat - « Young people neither in employment nor in education and training by sex, age and labour status (NEET rates) » - Dernière mise à jour : 25 avril 2017

4 - Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) - « L'éloignement durable du marché du travail » - octobre 2014

5 - Dares Résultats - « Emploi et chômage des 15-29 ans en 2015 » - mars 2017, n°016

## Un problème de qualification

Souvent en échec scolaire, les NEET n'ont généralement qu'un faible niveau de diplôme. D'après une étude du Conseil d'analyse économique (CAE)<sup>6</sup> en 2013, 85 % des NEET n'ont pas dépassé le lycée et ont obtenu au mieux un diplôme du second cycle du secondaire (CAP, BEP, bac général, technologique ou professionnel) et 42 % n'ont pas dépassé le collège, obtenant au mieux le brevet.

Or, la situation des jeunes vis-à-vis de l'emploi dépend d'abord de leur qualification. Selon l'Insee, en 2015, pour les jeunes sortis depuis un à quatre ans de formation initiale, le taux de chômage est de 52 % pour les non-diplômés et les titulaires du brevet des collèges, de 24 % pour les titulaires du bac, d'un CAP ou d'un BEP, et de 12 % pour les bac+2 et plus.

### Environ 100 000 jeunes sortis chaque année du système scolaire sans diplôme ni qualification

Selon le ministère de l'Éducation nationale, le nombre de jeunes sortant du système scolaire sans diplôme ni qualification est passé de 140 000 jeunes par an en 2010 à 98 000 en 2016, notamment grâce à la mise en place en 2013 des plateformes de lutte contre le décrochage scolaire.

Pour France Stratégie et la Dares, le flux des jeunes sortant de formation initiale sans aucun diplôme ou avec uniquement le brevet des collèges s'est établi en moyenne à 14 % sur la période 2012-2014 (106 000 jeunes par an) contre 18 % sur la période 2005-2007 (132 000 jeunes par an).



Le nombre de jeunes sortis sans diplôme du système scolaire est passé pour la première fois en 2016 sous la barre des 100 000 (140 000 en 2010).



### Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi

« Les chiffres témoignent d'une réalité douloureuse : une partie assez significative des jeunes rencontrent de grandes difficultés pour intégrer le monde du travail et il y a derrière cela un gâchis collectif.

Le premier sujet, c'est l'importance de la qualification et de la formation. Le diplôme est aujourd'hui le meilleur

passerport pour l'emploi. Et la situation s'est aggravée avec la crise : trois ans après leur sortie du système éducatif, près d'un jeune actif non diplômé sur deux de la génération 2010 se déclare en recherche d'emploi, contre un sur trois de la génération 2004. »

## Un défaut d'acquisition des compétences de base pour 1 jeune sur 10

Les domaines fondamentaux (lecture, écriture, calcul) ne sont pas acquis pour environ un jeune sur dix de 16 à 29 ans. Les évaluations réalisées lors de la Journée Défense et Citoyenneté auprès de jeunes de 16 à 25 ans confirment qu'un jeune sur dix est en deçà du seuil de lecture fonctionnelle et que le phénomène persiste : 10,6 % en 2009, 9,9 % en 2015. Les jeunes pas ou peu diplômés sont les plus concernés : 43 % des jeunes qui n'ont pas dépassé le collège et 27 % de ceux qui ont un niveau CAP ou BEP éprouvent des difficultés de lecture.

Selon l'enquête Piac de l'OCDE<sup>7</sup>, la France fait moins bien dans ce domaine que certains de ses voisins européens, les meilleures performances étant observées en Finlande et aux Pays-Bas, qui enregistrent un taux de jeunes présentant un faible niveau de « littératie » deux fois moins élevé que la France.

### Un déficit de compétences comportementales

Comme les entreprises, les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion pointent chez de nombreux jeunes en précarité un déficit en matière de compétences comportementales et relationnelles : les fameux savoir-être ou *soft skills*.

« Les enquêtes réalisées auprès des employeurs montrent que le plus souvent, ce qui les a découragés d'embaucher tel ou tel jeune est lié à des questions de motivation, de relationnel, de capacité d'adaptation, etc., explique Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi. C'est un sujet auquel nous devons apporter des réponses. » Ponctualité, aptitudes relationnelles, disponibilité, motivation, polyvalence, capacité d'adaptation... Autant de compétences non cognitives demandées par les entreprises.

6 - Conseil d'analyse économique (CAE) - Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo et Klaus F. Zimmermann : « L'emploi des jeunes peu qualifiés en France » - avril 2013  
7 - OCDE - « L'importance des compétences - Nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes » - décembre 2016

## Le manque de maîtrise du numérique

Si les taux moyens d'équipement sont élevés chez les jeunes (90 % des 18-24 ans ont au moins un ordinateur et l'accès à internet à leur domicile), ceux qui sont suivis en Mission Locale accusent un taux d'équipement inférieur d'environ 10 points.

De plus, leurs compétences numériques ne sont pas adaptées à l'insertion professionnelle avec un usage limité de l'e-mail, de la bureautique et des services utiles en ligne<sup>8</sup>.

## Des difficultés de mobilité et de logement

### Les déplacements

La mobilité est également un enjeu majeur, les formations en alternance exigeant par exemple de se déplacer entre le centre de formation, le lieu de travail et le domicile.

À diplôme égal, les taux d'emploi des jeunes sans permis sont inférieurs aux taux d'emploi des jeunes avec permis, en particulier pour les jeunes diplômés du CAP (45 % contre 19 %). Or le taux de possession du permis par les jeunes suivis en Mission Locale est très inférieur à la moyenne.

L'accès à l'automobile est très dépendant du soutien des familles : chez les 18 - 24 ans, 84 % des titulaires du permis et 64 % des possesseurs d'un véhicule ont bénéficié d'un financement familial, selon l'Insee<sup>9</sup>.

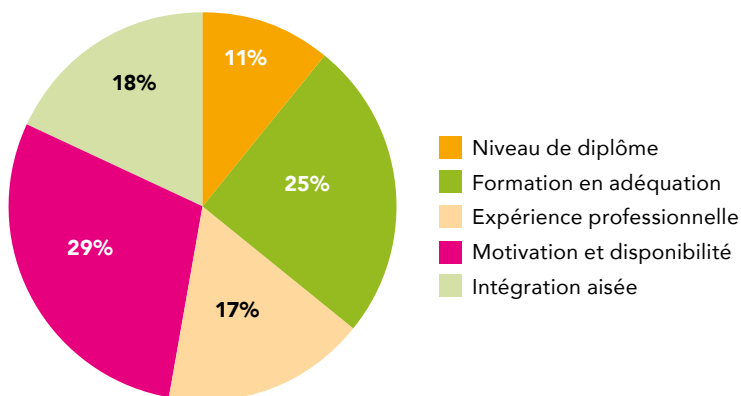
### Alexandre Schajer, président du réseau des Écoles de la deuxième chance (E2C)

« Outre les problèmes sociaux et les manques en matière de savoirs de base (plus de la moitié des jeunes reçus dans les écoles de la deuxième chance ne maîtrisent pas les quatre opérations ou ne

savent pas restituer à l'écrit un discours oral), ces jeunes affichent souvent des comportements de rupture avec la société et ont du mal à accepter un cadre, des contraintes, des horaires... »

## Les critères d'embauche des entreprises : d'abord les compétences sociales

Le principal critère général qui peut influencer positivement votre décision d'embaucher un jeune de moins de 30 ans (tous types de contrats) plutôt qu'un candidat plus âgé



47 % des entreprises privilégient la motivation et le savoir-être avant tout autre critère

Sur la base de 968 réponses (80 % de PME/TPE)  
Enquête menée par CCI France à travers son réseau



## La mobilité résidentielle

On constate entre les territoires de grands écarts en matière d'opportunités d'emploi ; il existe ainsi un rapport de 1 à 4 entre la zone d'emploi où le taux de chômage est le plus faible et celle où il est le plus élevé.

France Stratégie souligne « un décalage croissant entre la localisation des emplois et celle des actifs », le potentiel économique du pays se concentrant dans un nombre restreint de zones d'emploi, tandis que la population se répartit en périphérie des pôles urbains. À diplôme égal, le fait d'avoir déménagé augmente de 50 % la probabilité pour les chômeurs de 15 à 29 ans d'accéder à un emploi<sup>10</sup>. Mais l'offre résidentielle, insuffisante ou inadaptée aux besoins des jeunes, constitue un frein à la mobilité.

## Le logement

Près des deux tiers des jeunes de 18 à 24 ans sortis du système éducatif vivent chez leurs parents. Un jeune sur quatre de 18 à 24 ans au chômage ou inactif dispose d'un logement autonome, occupé le plus souvent en couple ou en colocation (France Stratégie).

Les jeunes de 18 à 29 ans connaissent plus souvent que leurs aînés des difficultés pour payer leur loyer, ainsi que des conditions de logement précaires. Ils sont également surreprésentés parmi les individus sans domicile : 25 % d'entre eux ont en effet entre 18 et 29 ans, soit environ 30 000 jeunes. Les jeunes placés dans leur enfance, en rupture familiale ou étrangers sont les plus concernés.

## Thierry Jarlet, directeur de la Mission Locale de Paris

« La précarité se définit d'abord par une faiblesse du soutien familial et des réseaux sociaux, qui souvent entraîne des difficultés financières. Quand cette situation perdure, la précarité sociale et financière se traduit par

un niveau d'études trop faible et par des difficultés de compréhension des codes sociaux qui ne permettent pas à certains de ces jeunes d'accéder à des emplois, même peu qualifiés. Car le travail est lié au rapport aux

autres, et demande aussi des efforts, de la discipline... Et ce sont souvent des jeunes qui ont, par exemple, du mal à se lever le matin et à arriver à l'heure au boulot. »

## Vincent Baholet, délégué général de la Fondation Face

« Les "jeunes en précarité", cela n'existe pas, car c'est plein de choses à la fois. Il y a ceux qui ne sont pas qualifiés, ceux qui habitent les quartiers, ceux qui se cachent dans les territoires ruraux, ceux qui n'ont pas les codes pour entrer dans l'emploi, ceux qui sont trop

précaires pour payer la crèche de leur enfant... En fait, il y a une multiplicité de précarités, par rapport au travail, au sens financier, du point de vue de la qualification... Il faut donc une multiplicité des formes d'accompagnement. »

## De nombreux facteurs discriminants

### Isolement, santé précaire, responsabilités familiales...

Les NEET se retrouvent souvent dans une catégorie discriminée et par conséquent doublement isolés. On pense toujours à la discrimination raciale ou sexuelle. Mais la loi reconnaît plus de 25 critères de discrimination. Quand ils s'ajoutent les uns aux autres, difficile de « s'en sortir » sans un soutien actif.

8 % des jeunes de 16 à 24 ans ne déclarent pas de contacts au moins hebdomadaires avec des amis et 33 % avec leur famille (Insee, enquête statistique sur les ressources et les conditions de vie 2015). Une partie des jeunes connaît des ruptures familiales et manque de soutien dans la transition vers l'âge adulte. Les relations entre les jeunes adultes et leurs parents sont notamment sensibles à la désunion du couple parental.

Leur état psychique s'en ressent : un tiers des jeunes suivis en Mission Locale déclare un mauvais état de santé psychique, contre environ 15 % des jeunes étudiants ou actifs. Le fait d'être ni en emploi ni en formation finit par créer des sentiments d'isolement, d'impuissance et d'anxiété, qui entretient une « circularité » (Injep 2016).

Des responsabilités familiales précoces peuvent aggraver leur isolement. 13 % des NEET de 15 à

29 ans déclarent une inactivité liée à des responsabilités familiales (LFS 2013 in Eurofound 2015). L'âge moyen du premier enfant est plus précoce chez les femmes non diplômées, qui sont aussi les plus exposées au chômage et à l'inactivité. Selon l'Insee<sup>11</sup>, en 2012, les femmes les moins diplômées avaient leur premier enfant quatre ans plus tôt que les diplômées du supérieur.

## Des difficultés d'accès aux droits

*« Depuis son origine en 1945, notre système de protection sociale a été fondé sur trois âges : le temps de l'éducation prise en charge par l'État et les aides à la famille, puis l'emploi et la sécurisation des parcours, et enfin l'âge de la retraite. Nous tentons aujourd'hui de penser le 4<sup>e</sup> âge, celui de la dépendance, mais jamais celui de la jeunesse, l'âge de la transition et de l'acquisition progressive de l'autonomie qui n'est plus un parcours linéaire comme avant, explique Antoine Dulin, vice-président du Cese. Les jeunes "outsiders", qui ne sont pas sur le marché de l'emploi et ne sont pas soutenus par leur famille, se retrouvent sans système de solidarité collective, le RSA n'étant accessible qu'à partir de 25 ans. Il faut revoir notre système de protection sociale pour intégrer ce parcours qu'est la jeunesse. »*

De plus, les parcours instables (contrats courts, temps partiels, stages, etc.) ont un impact négatif sur les droits en matière de protection sociale. La durée d'indemnisation et les montants perçus par les jeunes sont ainsi nettement inférieurs à ceux de leurs aînés, souligne la Cour des comptes.

Des phénomènes de non-recours à l'offre d'insertion sociale et professionnelle sont mis en évidence chez les jeunes en précarité. Certains manquent d'informations, d'autres font l'impasse sur l'accompagnement par aspiration à l'indépendance, parce qu'ils n'envisagent pas de retourner en formation après un échec scolaire... Ces jeunes « découragés » renoncent à chercher un emploi et n'attendent pas de solution des services publics.

## De fortes inégalités territoriales

Les NEET ne sont pas répartis de façon homogène sur le territoire. Les départements d'outre-mer, le Nord, le bassin lorrain, le pourtour méditerranéen, la Corse et certaines zones rurales enclavées concentrent plus de jeunes en difficulté. Le taux de NEET est particulièrement élevé en zone rurale : 24,4 % des 18-24 ans<sup>12</sup>, soit près d'un quart des jeunes ruraux, mais les Missions Locales peinent à « mailler » ces territoires peu denses et étendus.

## Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi

« Outre la qualification, il existe d'autres facteurs que nous essayons d'intégrer dans notre action : une méconnaissance du marché du travail et des métiers porteurs, l'absence de réseau, une maîtrise insuffisante des techniques de recherche d'emploi ou du numérique... Et puis il y a des freins

à lever : problèmes de santé, de logement, de précarité des conditions de vie, de discriminations... Des problèmes que l'on retrouve en particulier chez les jeunes issus de milieux modestes et de zones défavorisées, des quartiers populaires et de certains territoires ruraux. Enfin, ces jeunes accusent souvent un

manque de maîtrise des compétences comportementales et relationnelles requises par les entreprises. Et c'est d'autant plus dommageable que beaucoup d'emplois se créent dans les services, où ces compétences sont particulièrement valorisées. C'est un sujet sur lequel nous devons agir. »

À l'échelon local, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), les taux de chômage et d'inactivité des jeunes sont deux fois plus élevés que dans l'ensemble du territoire métropolitain.

Le Céreq a mis en évidence l'existence d'un « effet de quartier », qui affecte spécifiquement les trajectoires d'insertion des jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville<sup>13</sup>.

## Les jeunes issus de l'immigration cumulent les difficultés

Selon France Stratégie, on observe parmi les NEET une surreprésentation des jeunes issus de l'immigration : leur part atteint 25 %, alors qu'ils représentent 15 % des 18 - 24 ans.

*« À tous les niveaux de sortie de formation, les jeunes issus de l'immigration (personnes nées et résidant en France ayant au moins un parent immigré) connaissent des débuts de vie active plus chaotiques que les autres. Ils sont moins nombreux à accéder durablement à l'emploi et suivent davantage une trajectoire marquée par le chômage durable ou l'inactivité », note la Cour des comptes.*

Ces difficultés sont plus marquées pour les enfants ayant deux parents immigrés, les descendants d'immigrés d'Afrique et les garçons, indique France Stratégie. Le taux de chômage des moins de 25 ans d'origine africaine dépasse ainsi les 40 %. À des effets spécifiques négatifs identifiés sur les résultats scolaires, s'ajoutent des effets spécifiques lors de l'entrée sur le marché du travail, notamment liés à des discriminations et à l'absence de « capital social » et de réseaux (professionnels, familiaux et amicaux).



*L'existence de différents dispositifs est indispensable pour prendre en compte toutes les dimensions de la précarité mais il est nécessaire de simplifier la complexité institutionnelle.*



Vincent Baholet, délégué général de la Fondation Face

11 - Insee Première n°1642, mars 2017

12 - Conseil économique, social et environnemental (Cese) « Arrêtons de les mettre dans des cases ! Pour un choc de simplification en faveur de la jeunesse » Célia Verot, conseillère d'État et Antoine Dulin, vice-président du Cese

13 - Céreq - « Les jeunes des ZUS inégalement pénalisés au moment de l'insertion » - février 2011, et « Insertion des jeunes issus de quartiers sensibles : les hommes doublement pénalisés » - mai 2013 et « Enquête 2016 auprès de la génération 2013 : pas d'amélioration de l'insertion professionnelle des non-diplômés » - juin 2017

Malgré l'importance des moyens financiers mobilisés, les dispositifs et les politiques publiques peinent à atteindre leurs objectifs. L'empilement des mesures et la multiplicité des acteurs induisent une forte complexité qui nuit à l'efficacité du système. Pourquoi ne pas orienter les ressources en priorité vers les dispositifs les plus performants, ceux en particulier qui assurent un accompagnement intensif vers l'emploi ?

## II. Regards sur les dispositifs et les politiques publiques



La Garantie jeunes est une excellente idée, car on peut poser des volumes très importants : l'Epide c'est 3 500 jeunes/an, l'E2C 15 000 et la Garantie jeunes 150 000. L'important est de trouver le bon équilibre entre les dispositifs légers aux volumes importants et les autres, plus conséquents, mais calibrés sur des volumes moins importants. Et, pourquoi pas, mobiliser successivement différents dispositifs.



Nathalie Hanet, directrice générale de l'Epide

« Depuis plusieurs décennies, de très nombreuses aides, mises en œuvre par des opérateurs multiples, ont été déployées pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes. Ce système d'aides publiques présente un coût élevé (10,5 milliards d'euros en 2015) et croissant, mais les résultats obtenus du point de vue de l'accès à un emploi durable ne sont à la mesure ni des objectifs affichés, ni des moyens mobilisés », écrit la Cour des comptes<sup>14</sup> qui préconise de « concentrer davantage les aides publiques sur les jeunes les plus éloignés de l'emploi » et de « privilégier les réponses rapides et les dispositifs intensifs ».

### De nouveaux dispositifs

Les nouveaux dispositifs créés ces dernières années ont cherché à intensifier l'accompagnement, à accroître l'accès des jeunes à la formation et à multiplier les contacts avec le monde du travail. Parmi eux, la Garantie jeunes, pilotée par les Missions Locales, et l'Accompagnement intensif jeunes (AIJ), mis en place par Pôle emploi.

### Garantie jeunes, un objectif : 150 000 jeunes accompagnés en 2017

Lancée en 2013 pour répondre à l'exigence de la Commission européenne, la Garantie jeunes a été expérimentée à partir de 2014 avant d'être généralisée par la loi à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Son objectif premier : associer un accompagnement intensif et des mises en contact multiples avec le monde du travail.

La Garantie jeunes combine sur une période d'un an, renouvelable six mois, un accompagnement intensif, une remise à niveau en cas de besoin, une mise en contact avec le monde du travail incluant des mises en situation professionnelle, et le versement d'une allocation mensuelle garantissant des ressources à hauteur de 461 € par mois. Par rapport aux dispositifs publics préexis-

tants, la Garantie jeunes innove par son intensité et par le versement d'une allocation visant à conforter l'autonomie des jeunes dans leur recherche d'emploi.

Ayant bénéficié à 79 000 jeunes à fin septembre 2016, la Garantie jeunes devait, selon les objectifs du précédent gouvernement, accueillir 150 000 jeunes en 2017. Le nouveau président de la République a indiqué qu'il souhaitait porter cet objectif à 200 000 jeunes.

### Accompagnement intensif jeunes (AIJ) : « work first »

En septembre 2014, Pôle emploi a mis en place, sous l'impulsion de l'Union européenne, un dispositif d'intermédiation active baptisé Accompagnement intensif jeunes (AIJ) pour accompagner de manière intensive des jeunes de moins de 26 ans en difficulté d'insertion.

« L'AIJ est ciblé work first, c'est-à-dire orienté vers la reprise d'emploi immédiate, explique Jean Bassères. Cela passe par des périodes d'immersion dans l'entreprise ou par des contrats courts. Selon les profils des jeunes, ce dispositif est soit collectif (un conseiller suivant spécifiquement un groupe de 12 à 15 jeunes durant trois mois), soit individuel (un conseiller suivant spécifiquement 50 à 70 jeunes durant six mois, avec des séquences collectives), le collectif étant un levier pour renforcer les compétences comportementales. »

Avec l'AIJ, les jeunes sont aussi suivis quand ils sont en emploi ou en formation. Environ 200 000 jeunes ont été accompagnés avec ce dispositif, qui mobilise près de 800 conseillers à temps plein. « L'AIJ enregistre un taux de retour à l'emploi de 67 % huit mois après le démarrage de l'accompagnement et un taux de satisfaction de 72 % auprès des jeunes, précise Jean Bassères, ainsi qu'une augmentation de 27 points de la motivation et de la confiance en soi par rapport aux jeunes comparables n'ayant pas suivi l'AIJ. » Ce sont deux critères essentiels pour intégrer la vie professionnelle.



## Une large gamme de dispositifs et de multiples opérateurs formant un système complexe

### Les multiples domaines de l'action publique

Comme le souligne la Cour des comptes, la question de l'accès à l'emploi des jeunes renvoie à de multiples domaines de l'action publique : travail, formation initiale et continue, politique de la ville, mais aussi politiques du logement, du transport et de la santé.

Cette multiplicité de sujets et d'intervenants reflète la pluralité des objectifs poursuivis en faveur des jeunes : les faire accéder à un emploi, améliorer leur employabilité par la formation, développer leur autonomie et leur capacité d'intégration sociale, leur apporter une aide matérielle pour lever les difficultés d'accès au logement ou de mobilité géographique. « Les jeunes ont besoin de dispositifs différents. Il est donc normal qu'il existe un dispositif en externat comme l'E2C et un dispositif en internat comme l'Epide. Il est également normal que l'État mette en place la Garantie jeunes. On trouve aussi dans les quartiers de nombreuses associations qui font de l'insertion par le sport, par la musique, par la culture... Tout cela est nécessaire », estime Alexandre Schajer, président du Réseau E2C.

### Trois leviers et une forte complexité

Trois leviers sont utilisés pour répondre aux difficultés d'accès des jeunes à l'emploi : l'aide directe à l'emploi, l'accompagnement et la formation. « Mais ils le sont, conjointement ou séparément, selon des modalités diverses dans les nombreux dispositifs proposés aux jeunes au niveau national, régional et local, auxquels se sont ajoutés récemment les emplois d'avenir et la Garantie jeunes. Ces instruments constituent un système complexe, à la fois par le nombre et parfois par la redondance des solutions offertes aux jeunes, ainsi que par la gouvernance multiple qui les caractérise », écrit la Cour des comptes<sup>15</sup>. Les aides à l'emploi des jeunes sont en effet gérées par différents acteurs dont l'État, les collectivités et les partenaires sociaux. La loi du 5 mars 2014 a consacré cette situation en formalisant une gouvernance quadripartite des politiques d'emploi, de formation et d'orientation professionnelle.

Par ailleurs, Pôle emploi et les Missions Locales, mais aussi de nombreux acteurs économiques et associatifs, contribuent aux politiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

### Un système riche mais trop éclaté

Cette forte complexité nuit à la lisibilité des dispositifs pour les jeunes comme pour les entreprises. « Il existe un mille-feuille de dispositifs. À elles seules, les Missions Locales peuvent en gérer près d'une cinquantaine. Sur certains territoires, il existe jusqu'à dix aides différentes pour le permis de conduire. Tout cela crée une grande complexité et un manque de lisibilité. Il faut un cadre commun avec une coordination effective comme nous le proposons dans le rapport et un accompagnement qui soit spécifique en fonction de la situation des jeunes », estime Antoine Dulin, vice-président du Cese.

La superposition des dispositifs entraîne une concurrence et parfois des effets d'éviction, qui peuvent s'avérer dommageables. Selon la Cour des comptes, les dispositifs luttent entre eux soit du fait de leur mode de gestion (national ou local), soit de leur objet (contrats aidés ou alternance), soit de leur contenu Garantie jeunes et E2C, Epide et service militaire volontaire. « Un empilement excessif a rendu le système peu lisible pour les jeunes et a contribué à augmenter la concurrence entre les dispositifs, notamment en fonction du montant de l'allocation », estime Alexandre Schajer, président du Réseau E2C.

### Pierre Ferracci, président du Conseil national éducation - économie (CNEE)

« Notre système est très riche mais très éclaté, il mériterait plus de cohérence, par exemple entre Pôle emploi et les Régions, entre les Missions Locales et Pôle emploi, entre toutes les associations, publiques ou privées, qui agissent sur le terrain du décro-

chage scolaire ou de l'accompagnement des jeunes en précarité... Prendre en charge un jeune en difficulté qui entre sur le marché du travail, c'est l'orienter, l'accompagner et le former. Or ces actions sont pilotées par des acteurs différents. »



*Il faut revoir tout le dispositif de financement pour l'insertion des jeunes. Il est trop complexe, un véritable mille-feuille, même pour une grande entreprise comme nous... a fortiori pour les PME.*



Sylvie François, directrice générale adjointe, en charge des RH et des relations sociales, Groupe La Poste

---

## Nathalie Hanet, directrice générale de l'Epide

« Facteur de complexité et de difficulté d'articulation, les jeunes se voient proposer des montants d'allocation différents selon les dispositifs : 300 € par mois à l'Epide (dont 90 € capitalisés et perçus à

l'issue du parcours) ; 470 € pour la Garantie jeunes ; 350 € pour les E2C ; 310 € pour le service militaire volontaire... Certains jeunes peuvent arbitrer en fonction du montant de l'allocation. Ce n'est pas

forcément judicieux, car par exemple à l'Epide, l'allocation est certes faible relativement aux autres mais les jeunes sont logés, nourris et vêtus. »

---

Ce constat est unanime, de la part des opérateurs eux-mêmes et de la Cour des comptes. « Il faut travailler la complémentarité entre les dispositifs et entre les opérateurs : les Missions Locales, les conseils départementaux, les Régions, les associations, les acteurs de l'insertion par l'activité économique, les entreprises. Il ne faut pas doubler, mais additionner. On gagne à raisonner publics plutôt qu'opérateurs », estime Jean Bassères. « Ce qui permet l'insertion professionnelle, renchérit la Cour des comptes, c'est la construction d'un parcours vers l'emploi pouvant combiner plusieurs aides ou dispositifs, successivement ou parallèlement. » Et de noter par ailleurs dans ses conclusions qu'« un processus de redéfinition et de simplification de cet ensemble (les dispositifs nationaux) doit être engagé ». **Le PACEA** (parcours d'accompagnement contractualisé vers l'emploi et l'autonomie) créé par la loi du 8 août 2016 répond à ce besoin d'agencement des dispositifs. Il est trop tôt pour se prononcer sur son efficacité.

### Un coût élevé à l'efficacité peu mesurée

#### Près de 11 milliards d'euros

Selon la Cour des comptes, ce système d'aides publiques représente un coût total de 10,5 Md€ en 2015 : 57 % pour l'apprentissage, 19 % pour les contrats aidés, 14 % pour l'accompagnement et 10 % pour la formation professionnelle continue.

Sur 1,45 Md€ de dépenses d'accompagnement des jeunes, moins d'un cinquième a été orienté vers les solutions les plus intensives (E2C, Epide, Garantie jeunes). Compte tenu de leur coût unitaire important (environ 6 000 € par an pour la Garantie jeunes et 11 000 € par an pour les emplois d'avenir) et de la croissance de ces dispositifs, la Cour des comptes évalue à 600 M€ en 2017 le coût budgétaire de la Garantie jeunes et entre 1,6 et 1,8 Md€ les dépenses de l'État pour les emplois d'avenir en 2016.

### Un suivi des jeunes insuffisant

Selon la Cour des comptes, les démarches d'évaluation des dispositifs et de suivi des jeunes se heurtent à trois obstacles techniques :

- il n'existe pas de grille d'évaluation harmonisée de la situation individuelle des jeunes, permettant un diagnostic partagé entre les nombreux prescripteurs d'aides ;
- il n'existe pas de mesure homogène des résultats des dispositifs ;
- il manque un outil de suivi individuel des jeunes pour suivre leur parcours d'un dispositif à l'autre.

En l'absence de passerelles entre les différentes bases de données, en particulier celles des agences de Pôle emploi et des Missions Locales, une telle « traçabilité » fait défaut.

La Dares a engagé sur ce sujet un projet visant à suivre le parcours des jeunes.



# Coût des dispositifs d'aide à l'accès des jeunes à l'emploi (2015)

Dispositifs nationaux (hors accueil, information et orientation)	Prescripteur	Nombre de jeunes ayant bénéficié du dispositif dans l'année	Allocation	Critères d'accès		Coût annuel tous jeunes, allocation comprise (2015)	Coût annuel par jeune, allocation comprise (2015)*	
				Âge	Qualification			
<b>Dominante ACCOMPAGNEMENT</b>								
PPAE	Projet personnalisé d'accès à l'emploi	Accompagnement interne à Pôle emploi	831 805	Aide au retour à l'emploi (ARE) sous conditions	16 - 25	480 M€	577 €	
		Accompagnement par les Missions Locales	276 215		16 - 25	121 M€	438 €	
AUJ	Accompagnement intensif jeunes	Accompagnement interne à Pôle emploi	67 388	Aide au retour à l'emploi (ARE) sous conditions	16 - 25	40 M€	591 €	
ANI jeunes	Accord national interprofessionnel (2011-2015)	par les Missions Locales	20 000		16 - 25	décrocheur	21 M€	1 050 €
		à Pôle emploi	26 000		16 - 25	décrocheur	20 M€	769 €
		à l'APEC	20 000		16 - 25	décrocheur	13 M€	650 €
CIVIS	Contrat d'insertion dans la vie sociale	Missions Locales	169 638	max 1 800 €/an	16 - 25	Infra III (bac +2)	237 M€	1 397 €
PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi (structures créées à l'initiative des communes et associant d'autres collectivités)	Communes, services sociaux	26 326				36 M€	1 367 €
Garantie jeunes NEET (en expérimentation)		Missions Locales	16 733		18 - 25		95 M€	5 677 €
Parrainage		Missions Locales et autres	30 000		< 26 ans		4 M€	133 €
<b>Sous-total coût annuel ACCOMPAGNEMENT</b>						<b>1 067 M€</b>		
<b>Dominante FORMATION</b>								
Formation professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi (tous financeurs)		Missions Locales, Pôle emploi et autres	250 000	Stagiaire formation pro		sans qualification ou diplôme	1 009 M€	4 036 €
E2C	École de la 2 <sup>e</sup> Chance	70 % par les Missions Locales	14 385	Stagiaire formation pro	16 - 25	sans qualification ou diplôme	85 M€	5 909 €
Epede	Établissement pour l'insertion dans l'emploi	37 % par les Missions Locales	3 000	210 €/mois + primes de volontariat	16 - 25	sans qualification ou diplôme	80 M€	26 667 €
<b>Sous-total coût annuel FORMATION</b>						<b>1 174 M€</b>		
<b>Dominante EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE</b>								
Apprentissage		< 1/5 des contrats sont signés suite à l'intervention des Missions Locales ou de Pôle emploi	400 800	Salaire	16 - 25		5 953 M€	14 853 €
Contrat de professionnalisation		à l'initiative du jeune	164 900	Salaire				
EAV	Emplois d'avenir (non marchand et marchand)	Missions Locales, Cap emploi	121 672	Salaire	16 - 25	sans qualification ou diplôme	1 308 M€	10 750 €
CUI-CAE	Contrat unique d'insertion- contrat d'accompagnement dans l'emploi (secteur non marchand)	Missions Locales, Pôle emploi	29 100	Salaire			278 M€	9 553 €
CUI-CIE	Contrat unique d'insertion- contrat initiative emploi (secteur marchand)	Missions Locales, Pôle emploi	5 400	Salaire			38 M€	7 037 €
IAE	Insertion par l'activité économique	Agrément des demandeurs d'emploi par Pôle emploi	37 000	Salaire	< 26 ans		366 M€	9 892 €
Service civique		à l'initiative du jeune	35 000	574 à 680€/mois	16 - 25		233 M€	6 657 €
<b>Sous-total coût annuel EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE</b>						<b>8 176 M€</b>		
<b>Total général</b>						<b>10 417 M€</b>		

Source : Cour des comptes, rapport public thématique « l'accès des jeunes à l'emploi » - septembre 2016 d'après données : (a) Dares, 2015, stocks moyens annualisés (b) Pôle emploi, chiffres 2015 (c) chiffres 2013 (d) Dares, Formation professionnelle, chiffres 2013, financeurs : Régions, État, Pôle emploi, Opca, stagiaire...

\* Calcul réalisé par AEF

À noter que le CIVIS (237 millions d'euros en 2015) a été supprimé par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels qui a généralisé la Garantie jeunes. Ce dernier dispositif, en expérimentation en 2015, a coûté 95 millions d'euros pour près de 17 000 jeunes suivis. On estime son coût à 255 millions d'euros en 2016. 150 000 jeunes pourraient être concernés en 2017 pour un budget de 564 millions d'euros, selon le ministère du Travail, soit 2,4 fois le coût de CIVIS.



*Il ne s'agit pas de supprimer les contrats aidés, mais d'en optimiser l'efficacité en les ciblant en priorité vers les bénéficiaires les plus éloignés du marché du travail.*



Muriel Pénicaud, ministre du Travail, au conseil des ministres du 6 septembre qui a confirmé la stratégie du gouvernement

## Uniformiser les indicateurs

L'efficacité des dispositifs en matière d'accès à l'emploi n'est pas mesurée de façon totalement fiable, note la Cour des comptes. Des données de base existent mais leur analyse doit tenir compte du fait que les publics bénéficiaires ne sont pas homogènes d'un dispositif à l'autre.

En outre, la notion même de « sortie positive » varie selon les dispositifs. Si le taux d'accès à l'emploi ou à l'emploi durable est la mesure la plus commune, cet indicateur peut être décompté à la fin du dispositif (taux de sortie) ou quelques mois après (taux d'insertion). De plus, la définition de l'emploi durable varie, d'un CDD de 15 jours à quelques mois.

En termes d'accès à l'emploi, les solutions les plus intensives – Garantie jeunes, dispositifs de la deuxième chance et Epide, Accompagnement intensif jeunes de Pôle emploi (AIJ) – s'avèrent les plus efficaces pour la Cour des comptes.

## Orienter les financements vers les dispositifs les plus performants

Pour la Cour des comptes, la chaîne de décision de l'attribution des aides devrait comporter plusieurs étapes clés :

- un diagnostic normalisé des compétences scolaires et non scolaires des jeunes assorti d'une définition d'objectifs d'accès à l'emploi ou de formation ;
- une allocation des moyens financiers en fonction de ces objectifs ;
- un suivi du bénéficiaire dans son parcours vers l'emploi ;
- une mesure partagée des résultats obtenus.

## Michel Yahiel, commissaire général de France Stratégie

« Nous avons bien développé ces dispositifs depuis 2012, le plus emblématique étant la Garantie jeunes. On manque encore de recul pour apprécier leur efficacité relative. Il peut y avoir un peu

de "vampirisation" des publics entre les dispositifs, mais cette fluidité permet aux jeunes les plus éloignés de l'emploi de disposer d'une palette de mécanismes. Le facteur clé, c'est la capacité du

système, en particulier des Missions Locales, à utiliser ces différents registres pour affiner les réponses et offrir notamment un véritable accompagnement. »

*« Une telle chaîne de suivi, reposant sur des critères d'évaluation communs à l'ensemble des opérateurs, permettrait de mesurer la performance des dispositifs, de les comparer, de les faire évoluer et d'orienter les financements vers les plus performants. »*

## Les contrats aidés : un dispositif à réorienter

Destinés en priorité aux personnes les plus éloignées de l'emploi, les contrats aidés ne remplissent pas leurs objectifs en termes de ciblage et de contenu en formation, estime la Cour des comptes. De plus, ils engendrent d'importants effets d'aubaine, tant dans le secteur privé que public.

Il conviendrait donc de réserver ces contrats aux jeunes pas ou peu qualifiés, de réduire la durée maximale des emplois d'avenir, et d'inscrire ces contrats dans un parcours vers l'emploi, complété par une formation pré-qualifiante ou qualifiante, de préférence en alternance.

Les données confirment également que l'insertion des bénéficiaires des contrats aidés dans le secteur marchand est meilleure que dans le secteur non marchand (66 % en emploi, 6 mois après l'échéance du contrat contre 40 % dans le secteur non marchand en 2013, selon les indicateurs de performance associés au budget de l'État).

*« Le socle commun peut être la Garantie jeunes, estime Antoine Dulin, vice-président du Cese, car elle intègre un accompagnement intensif, vers l'insertion sociale et professionnelle (accompagnement collectif, stages réguliers en entreprises, etc.), et une allocation du montant du revenu minimum pour éviter de tomber dans la grande précarité. La première évaluation a montré que cette allocation n'est pas utilisée comme argent de poche, mais sert à survivre. Le premier effet de la Garantie jeunes est une reprise de la confiance en soi. C'est le premier levier à activer pour une insertion réussie. En complément de cette Garantie jeunes comme socle d'un revenu minimum social garanti proposé aux jeunes ni en emploi ni en formation à partir de 18 ans, nous proposons également la création d'un capital formation tout au long de la vie pour permettre aux jeunes d'accéder à la qualification et à la formation. »*

## Développer l'apprentissage et l'alternance

La formation en alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) est, de l'avis unanime, la meilleure voie pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes sans qualification. En 2013, selon la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'Éducation nationale, 65 % des jeunes sortant d'un contrat d'apprentissage étaient ainsi en emploi sept mois après leur sortie de formation.

En dépit de ce constat, les dispositifs de formation restent globalement trop peu utilisés, en particulier par les publics considérés comme prioritaires, regrette la Cour des comptes. Une insuffisance liée en particulier au manque d'appétence de certains jeunes, pour qui le retour en formation est synonyme d'un retour vers l'institution scolaire où ils ont connu l'échec. En outre, une partie des jeunes ne réunit pas les conditions nécessaires pour accéder directement à certaines formations comme l'apprentissage. Après l'entrée en formation, l'assiduité, y compris pour des actions courtes, est difficile à maintenir, notamment pour les jeunes qui doivent se déplacer. Enfin, malgré les moyens des Missions Locales – aide au permis de conduire, cartes de transports payées par les collectivités – la réticence des jeunes à se former loin de leur domicile reste un réel problème.

### L'apprentissage en régression pour les faibles niveaux de qualification

La crise économique à laquelle s'est ajouté le fléchage de l'apprentissage vers les hauts niveaux de qualification a accentué ce phénomène. En 2014, 400 000 apprentis et 165 000 jeunes en contrat de professionnalisation suivaient une formation en alternance. Parmi eux, un jeune sur cinq était sans diplôme à l'entrée du cursus. Selon la Cour des comptes, l'effort public en faveur de l'apprentissage s'élevait en 2015 à 5,95 Md€, dont 2,24 Md€ de dépenses budgétaires et fiscales de l'État.

Selon la Dares<sup>16</sup>, fin 2015, la France comptait 402 900 apprentis, contre 400 900 en 2014. Une légère hausse qui intervient après une baisse constatée au cours des années précédentes, notamment suite à la contraction de l'activité économique qui a suivi la crise de 2008.

De plus, si l'apprentissage progresse fortement dans l'enseignement supérieur, il régresse pour les niveaux inférieurs, pour lesquels il est pourtant le plus essentiel. Désormais, seulement 42 % des contrats d'apprentissage préparent encore à une formation de niveau V (de type CAP) contre 62 % en 2006.

Le taux de rupture en cours d'apprentissage avoisinant les 30 %<sup>17</sup>, des actions de suivi des alternants sont nécessaires, par exemple via la désignation de référents ou de « tuteurs » facilitant l'intégration des jeunes dans le milieu professionnel.

### Lever les freins administratifs

Par ailleurs, les TPE et PME peuvent être réticentes à s'engager dans le recrutement d'apprentis, en raison notamment du suivi administratif exigé par ce dispositif. Une simplification des procédures serait donc de nature à favoriser l'embauche d'apprentis par les petites et moyennes entreprises.

En outre, dans un contexte économique incertain, les employeurs peuvent redouter de prendre en charge des apprentis, leur carnet de commandes n'étant pas forcément assuré sur la durée de deux années, la plupart du temps, qu'implique le contrat d'apprentissage.



16 - Dares Résultats – L'apprentissage en 2015 – décembre 2016, n°075  
17 - Chiffre relativement stable depuis une quinzaine d'années



## Point de vue

J'insisterai sur quelques points fondamentaux, à mes yeux.

L'emploi des jeunes en précarité renvoie à des réalités extrêmement diverses. Le parcours d'entrée dans l'emploi, souvent difficile, est très différent en fonction de multiples facteurs. Ce simple constat met en évidence le rôle que joue la formation initiale dans l'accès à l'emploi des jeunes et donc le rôle de l'Éducation nationale. L'orientation reste aussi une question clé qui nécessite d'être abordée en liaison avec l'Éducation nationale. Il est urgent de développer une culture de résultat en matière d'orientation et d'articulation formation/insertion/emploi.

Les défis sont nombreux : orientation selon la réalité des débouchés, valorisation des filières professionnelles, lutte contre le décrochage, diversité et innovation pédagogique, intégration du numérique. L'ouverture de l'école à l'entreprise est essentielle non seulement pour créer du lien avec les filières et les débouchés, mais aussi pour faire connaître l'entreprise, donner l'envie aux jeunes de rejoindre le monde professionnel. Il nous apparaît aussi incontournable d'intensifier la lutte contre l'illettrisme.

Développons l'apprentissage et les formations en alternance. Le dispositif reste figé avec des mondes qui sont encore trop sur des planètes différentes. Des évolutions ont été tentées, mais il faut aller beaucoup plus loin sur le plan structurel, en allant véritablement vers de la co-élaboration avec les entreprises. Valorisons aussi toutes les formes d'activités : de nombreux jeunes souhaitent créer leur activité, et ce, quel que soit leur niveau de qualification. La transformation numérique ouvre des potentialités considérables, même si elles peuvent générer des craintes.

Mobilisons-nous autour d'initiatives diverses (Nos quartiers ont des talents, les Déterminés, 100 chances 100 emplois, etc.) ou des dispositifs de deuxième chance qui font leurs preuves. Développons-les. L'entreprise n'est pas une île, elle fait partie de la Cité, le rôle social des chefs d'entreprise est déterminant. Encourageons-les à développer leurs actions de Responsabilité sociétale et environnementale (RSE).

Il est indispensable de réaliser des évaluations quantitatives et qualitatives des actions déjà menées, pour ensuite identifier les meilleurs leviers en matière d'insertion. La France se caractérise par un grand nombre d'acteurs et un grand nombre de dispositifs ou mesures ciblant les jeunes les plus en difficulté. Réorganisons afin de simplifier, en soulignant leurs avantages en fonction de leurs spécificités.

Enfin, il faut poursuivre la nécessaire réforme du secteur de l'insertion par l'activité économique, développer l'alternance et augmenter le nombre de postes disponibles dans ce secteur. Nous devons intensifier les coopérations entre entreprises classiques et celles de l'insertion par l'activité économique, car elles ont prouvé leur efficacité.

**Jean-François Connan,**  
**vice-président de la commission éducation - formation - insertion du Medef,**  
**directeur Responsabilité et Innovation Sociale de The Adecco Group,**  
**directeur général opérationnel d'Humando**

# Les leviers d'action

Au cours des dernières années, de nombreux dispositifs ont été créés pour répondre à la multiplicité des profils des jeunes en précarité et à la diversité des difficultés qu'ils rencontrent. Ces dispositifs se caractérisent en particulier par l'intensification et l'individualisation de l'accompagnement des jeunes, soutenus par des financements publics importants. Mais, parallèlement, le paysage des solutions proposées, des aides publiques et des acteurs s'est fortement complexifié. Ajoutée au manque de coordination des acteurs et des programmes, cette complexité nuit à l'efficacité des politiques mises en œuvre.

Les rapports de la Cour des comptes et de France Stratégie ont largement pointé les difficultés actuelles qui ne sont pas propices au renforcement des liens avec les acteurs économiques. Mais ceux-ci ont aussi leur part de responsabilité. L'idée n'est pas de pointer du doigt les uns et les autres. Notre seul but à travers ce Livre blanc est très concret et opérationnel : il est de convaincre plus d'entreprises et de branches professionnelles à s'engager, de rapprocher les acteurs publics et privés, de faire bouger les lignes pour mieux intégrer les jeunes – tous les jeunes – dans la société, par le travail.

En accord avec les principales conclusions de la Cour des comptes, les partenaires de ce Livre blanc préconisent une recherche de simplification et d'efficacité : valoriser les initiatives qui fonctionnent et qui peuvent être généralisées plutôt que d'en créer de nouvelles ; passer d'une logique de moyens à une logique de résultats ; mieux flécher les ressources publiques (à budget constant) vers les dispositifs les plus efficaces comme l'alternance, les dispositifs de 2<sup>e</sup> chance... ; valoriser les formations aux *soft skills* ; mettre l'accent sur la prévention et sur l'orientation en rapprochant l'école de l'entreprise ; mieux faire connaître cette dernière aux conseillers des Missions Locales.

Pour chacun de ces leviers d'action, les partenaires de ce Livre blanc ont souhaité mettre en valeur les bonnes pratiques. Des initiatives réussies qui ont inspiré les recommandations et engagements regroupés ici en huit axes, fruit des réflexions des groupes de travail :

- **Rapprocher l'école de l'entreprise**
- **Développer les compétences comportementales**
- **Réduire la fracture numérique**
- **Promouvoir les dispositifs intensifs**
- **Renforcer les relations entre acteurs publics et acteurs privés**
- **Lever les freins à l'apprentissage et développer l'alternance**
- **Mieux adapter les formations aux besoins des entreprises**
- **Favoriser l'insertion dans l'entreprise**

*À la fin de chacun de ces chapitres, un encadré reprend d'une part les principales recommandations formulées par les participants des groupes de travail et d'autre part les engagements opérationnels qu'ils sont prêts à prendre et à porter auprès de leurs pairs.*

**P**révenir le décrochage scolaire et aider les jeunes à construire leur orientation passe nécessairement par l'intensification des relations entre l'école et l'entreprise. C'est une question de volonté politique d'une part et d'implication des acteurs économiques, en particulier des branches professionnelles, d'autre part. Quand les deux sont réunis, ça marche et même très bien. Pour preuve, les belles initiatives qui ne demandent qu'à être démultipliées.

## I. Rapprocher l'école de l'entreprise



*Je suis convaincu que la lutte contre le décrochage scolaire passe par l'amélioration de la relation entre l'école et l'entreprise. Le développement, tout au long du collège et du lycée, de cette relation avec le monde professionnel est l'élément essentiel pour aider les jeunes à construire leur orientation.*

Pierre Ferracci,  
président du CNEE



La réduction du nombre de jeunes qui sortent du système scolaire sans diplôme ni qualification passe par la mise en place de dispositifs de prévention, d'information d'orientation et de formation plus efficaces, et donc notamment par de meilleures relations entre l'école et les entreprises. « Il faut absolument repérer les jeunes avant qu'ils ne décrochent, quand ils sont encore au collège, déclare Florence Sautejeau, directrice des Affaires sociales et de la formation de la FNTP, agir de manière préventive, et non plus seulement curative, une fois qu'ils sont devenus NEET, voire "invisibles". »

L'association Énergie Jeunes agit très en amont sur la prévention, dès la 6<sup>e</sup>, pour encourager la persévérance scolaire et l'autodiscipline, dans les collèges des quartiers défavorisés. 75 000 collégiens chaque année suivent ce programme pédagogique dispensé par des centaines de bénévoles.

« De manière plus générale, le "système d'orientation" français peine à délivrer un service de qualité à différents âges clés pour aider les jeunes à se repérer parmi les différentes filières d'enseignement, de formation et d'entrée sur le marché du travail », estime Michel Yahiel. Ceux qui ne peuvent pas s'appuyer sur un cadre familial ou un réseau social maîtrisant (plus ou moins) la complexité des différentes filières sont logiquement ceux qui ont le plus de difficultés pour s'orienter. Parmi les exemples d'« orientation par l'échec », on peut notamment citer celui étudié par le CNEE (Conseil national éducation - économie), des formations tertiaires, en particulier gestion-administration où sont inscrits 80 000 élèves. Les jeunes s'y retrouvent par défaut, avec un taux de chômage très important à la sortie.

Les interventions des entreprises ou des fédérations professionnelles dans les collèges et les lycées permettent de faire connaître les métiers, valoriser les filières. Parler aux

parents, leur fournir une information adaptée sur l'alternance, afin de lever les freins culturels et casser les stéréotypes, est aussi indispensable.

### Initiatives & bonnes pratiques Renforcer les liens

En octobre 2015, le CNEE a adopté 23 recommandations concrètes et opérationnelles destinées à renforcer la relation école - entreprise, avec deux objectifs : relancer le stage de 3<sup>e</sup> et faire exister concrètement le « Parcours Avenir » dans tous les établissements scolaires, l'idée étant qu'il ne soit pas l'affaire de quelques professeurs au collège ou au lycée, mais soit intégré par tous les enseignants. Il a publié également deux brochures, l'une à destination des entreprises, l'autre à destination des enseignants pour mieux se comprendre mutuellement.

### Parcours Avenir : accéder au monde professionnel

« L'objectif de Parcours Avenir est de faire en sorte que les élèves de la 6<sup>e</sup> à la terminale puissent d'une manière ou d'une autre – et pas seulement au cours du stage de 3<sup>e</sup> – accéder au monde professionnel, développer leur sens de l'engagement et de l'initiative, être aidés dans la construction de leur projet d'orientation scolaire et professionnelle », explique Pierre Ferracci, président du CNEE.

De beaux projets alimentent Parcours Avenir, à l'initiative d'entreprises, de branches ou d'associations mais c'est encore très en deça de ce qui pourrait être fait. S'en inspirer pour aller plus loin ? Parfois ce sont les lycées eux-mêmes qui se mobilisent, avec des stages organisés en cours d'année pour découvrir les formations et métiers proposés, permettant une réorientation en cas de besoin.



## **C'Possible :** **« 100 000 tuteurs – 100 000 stages »**

C'est la promesse de cette association très active en milieu scolaire, composée de cadres dirigeants et de professeurs, souvent à la retraite, qui a lancé ce chantier de grande ampleur en 2016 pour 5 ans afin de lutter contre le décrochage scolaire. Forte du soutien d'entreprises et de branches professionnelles, elle vise à prendre en charge des milliers de jeunes à partir de 15 ans en leur proposant des stages ou de l'alternance. L'originalité de ce dispositif qui bénéficie d'une convention de partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale est qu'il est tripartite : tuteur de l'entreprise/école/famille.

## **Face : la découverte des métiers de l'industrie**

La Fondation Agir Contre l'Exclusion (Face) a développé un partenariat avec l'Éducation nationale pour emmener les classes de 3<sup>e</sup> découvrir des sites de production dans plusieurs filières professionnelles.

En 2015, Face a créé la Fondation Teknik qui recueille des fonds pour sensibiliser les jeunes à la culture technique et industrielle.

Sur cinq ans, 100 000 collégiens et lycéens (de la 4<sup>e</sup> à la 1<sup>re</sup>) sont concernés, principalement en zone d'éducation prioritaire. Objectif affiché : « faire découvrir l'industrie et ses métiers porteurs d'avenir à la jeune génération, notamment via un dispositif de médiation culturelle innovant. »

## **Teknik : une pédagogie innovante pour découvrir les métiers techniques**

« Pour présenter des techniques industrielles, ce qui marche, c'est ce que font les Centres de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI),

La Villette ou les Arts et Métiers », souligne Vincent Baholet, délégué général de Face. « Nous avons notamment développé une interFace



*Teknik est un projet au cœur des alliances éducatives entre l'école et l'entreprise. Un dispositif national croisant orientation scolaire et professionnelle et médiation culturelle sur les métiers techniques et industriels.*



Gérard Mestrallet,  
président de la  
Fondation Face

Et en profiter pour gommer les stéréotypes liés à ces métiers, notamment en matière d'égalité des chances et de mixité. Teknik revendique déjà l'implication de 4 000 enseignants et 3 500 collaborateurs d'entreprises de 16 champs industriels différents.

Face a fait appel à des chercheurs et des experts pour réfléchir aux processus cognitifs. Résultat : création de Teknik qui amène de l'interactivité, du numérique et de la 3D dans les classes, pour capter les jeunes et en faire des acteurs.

## **Ingénieurs pour l'école : des cadres détachés**

Ingénieurs pour l'école (IPE) est un dispositif plus ancien qui met à disposition de l'Éducation nationale des cadres d'entreprises industrielles organisant des actions concrètes auprès des établissements de l'académie sur laquelle ils opèrent : séances d'information et d'orientation dans les classes, forums métiers, visites d'entreprises, recherche de stages, accompagnement individualisé, etc. EDF en est le premier contributeur avec une quinzaine d'IPE détachés par période de trois ans.



de manipulation 3D qui a la forme d'un gros cube (le "Cubtile") et permet aux élèves de se retrouver par exemple à l'intérieur d'une éolienne ou d'un moteur d'avion. »



Notre expérience montre que l'on peut travailler de manière fructueuse avec l'Éducation nationale. Je suis convaincue que cette bonne pratique peut être généralisée à l'ensemble des fédérations professionnelles. C'est une question de volonté politique et de moyens humains impliqués dans cette démarche.



Florence Sautejeau, directrice des Affaires sociales et de la formation, FNTP

## Capital Filles, ou l'égalité des chances au féminin

Présente aujourd'hui dans 20 académies, cette association développe dès la seconde des programmes de découverte des secteurs d'activité et des métiers d'avenir, en particulier scientifiques et techniques. En terminale, une « marraine » aide les jeunes filles à construire leur projet professionnel.

## FNTP : des ressources pédagogiques intégrées par l'Éducation nationale

Pour valoriser ses métiers auprès de jeunes, la Fédération nationale des travaux publics (FNTP) a développé depuis dix ans une relation directe avec l'Éducation nationale, avec en particulier un inspecteur de l'EN qui suit spécifiquement les dossiers du BTP. « Nous associons à la conception et à la réalisation de supports pédagogiques innovants, des professeurs de technologie des collèges, des cadres du ministère de l'Éducation nationale, mais aussi les entreprises des travaux publics, afin de tenir compte des spécificités et de l'évolution de nos métiers », indique Florence Sautejeau. Pour aller chercher les décrocheurs, auxquels les méthodes d'enseignement traditionnel ne conviennent pas, il faut un enseignement différent, attractif, à la fois sérieux et ludique. » Exemple, autour de la construction de la LGV Sud Europe Atlantique, des serious game, qui permettent par exemple de simuler un tracé de la ligne TGV en considérant, sur un territoire, les conflits d'intérêts entre les acteurs concernés... Ou encore des « animations numériques » visualisant les vibrations produites par le passage d'une rame de TGV.

À la suite de la réforme du collège et de l'introduction des enseignements pratiques interdisciplinaires (EPI) en 2016, la FNTP a également réalisé avec une équipe de professeurs, cinq EPI qui marient différentes matières (histoire-géographie, technologie, sciences, etc.) sur des thématiques comme « Les ouvrages de Gustave Eiffel » ou « Le Mont Saint-Michel ». La FNTP prend soin également d'actualiser régulièrement ses diplômes pour coller aux besoins de ses entreprises.

## Des actions originales de promotion de l'industrie dans la Sarthe

Plusieurs opérations de promotion des métiers de l'industrie ont été menées en zone rurale dans la Sarthe, sous l'impulsion d'Arconic, entreprise industrielle du secteur aéronautique. Avec notamment le dispositif « Les ambassadeurs de l'industrie », des jeunes en formation parlent de leur expérience et de leur futur métier à des jeunes en précarité et à leurs parents : une relation de proximité qui crée un effet stimulant ; a également été initié « Fabriquons Ton Avenir », un nouveau format de visites d'entreprises dédié à un binôme composé d'un parent et d'un collégien de 4<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup>.

## ActionEE.fr : la plateforme digitale des actions école - entreprise

ActionEE (Actions École - Entreprise), site internet communautaire élaboré par l'ADREE (Association pour le développement des relations école - entreprise, créée par le Medef), vise à valoriser les actions réalisées sur les territoires avec les entreprises et les établissements scolaires par les Medef territoriaux, les branches professionnelles et les nombreuses associations partenaires.

Forums, salons de découverte des métiers, visites d'entreprises, interventions dans les classes et colloques, mini-entreprises, productions audiovisuelles et écrites, concours et jeux, sites internet et nouvelles technologies... ActionEE permet également aux établissements scolaires et aux entreprises qui le souhaitent de participer aux actions communes, menées notamment à l'occasion de la « Semaine École - Entreprise ».

## Vous avez dit « graine d'entrepreneurs » ?

La CPME souhaite que l'école accueille davantage d'entrepreneurs pour développer le goût de l'entrepreneuriat. C'est l'objectif de la Fédération « Entreprendre pour apprendre » (EPA) formée de

15 associations qui aident les jeunes de 8 à 25 ans (près de 30 000 jeunes/an) à développer les compétences à entreprendre, dès le CM1 et jusqu'à 25 ans. Au programme, notamment, la création d'une entreprise gran-

deur nature pendant un an. Face à également développé une initiation à l'entrepreneuriat « Graines d'entreprises » (principalement dans les quartiers en ZUS, REP, REP+).



*Il faut mettre l'entreprise au cœur de l'action, travailler avec les centres de formation, informer les jeunes sur les métiers, comme nous le faisons avec le dispositif Teknik (Face), mais aussi développer des actions en direction des parents.*



Doris Birkhofer,  
présidente,  
Arconic France

## **Aireemploi : faire connaître les métiers de l'aérien et de l'aéronautique**

Aireemploi Espace Orientation trace le chemin de l'école à l'emploi grâce à son expertise sur les métiers et les formations du transport aérien, de l'assistance en escale et de l'industrie aéronautique et spatiale. Créée en 1999 par Air France, le GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) et la FNAM (Fédération Nationale de l'Aviation Marchande), en partenariat avec Aéroports de Paris et l'Armée de l'Air, l'association s'est ouverte depuis à de nombreuses entreprises sur tout le territoire. Elle mène des actions variées, adaptées à chaque public (collégien et lycéen, étudiant, prescripteur d'orientation, demandeur d'emploi...), pour mieux faire connaître les activités et la diversité des métiers de l'aéronautique et de l'aérien : sessions d'informations collectives, conférences métiers, visites d'entreprises, parcours découverte, rencontre de marraines à travers le concours « Féminisons les métiers de l'aéronautique ».

## **Agefos PME : la promotion des métiers à fort potentiel**

Très récemment, dans le cadre d'une convention passée avec l'Éducation nationale, Agefos PME a décidé la mise en place d'une plateforme de promotion des métiers à fort potentiel qui sera interconnectée avec les sites des branches partenaires. Les jeunes en seront la cible prioritaire (avec notamment des quizz *soft skills* pour les sensibiliser à la question clé des savoir-être), mais seront également visés les prescripteurs (parents, professionnels de l'orientation et de l'éducation). L'approche *networking* de la plateforme permettra aux utilisateurs d'avoir un accès direct aux communautés de personnes exerçant les métiers les intéressants dans leurs régions.

## **Cerpep : les enseignants dans l'entreprise**

Car au-delà de l'information des élèves, c'est aussi à celle des enseignants qu'il faut s'atteler. Structure de l'Éducation nationale, le Cerpep (Centre d'études et de recherches

sur les partenariats avec les entreprises et les professions) collecte chaque année plus de 3 000 offres de stage d'immersion en entreprise destinées aux enseignants.

« Entreprises pour la cité » souhaite aller plus loin. Dans son livre blanc paru cette année « *Booster l'innovation sociale en 12 propositions* », elle préconise des temps d'immersion plus larges et plus réguliers que les 3 à 5 jours prévus depuis septembre 2016 pour les chefs d'établissements et les inspecteurs nouvellement recrutés.

## **« Tous en stage » réinvente le stage de 3<sup>e</sup>**

Cette association a pour objectif d'aider des élèves de 3<sup>e</sup> des quartiers prioritaires franciliens à faire leurs premiers pas en entreprise. L'expérience prend la forme d'un stage collectif d'une semaine, conventionné avec les collèges et mutualisé entre plusieurs entreprises, pour donner aux élèves une vision plus large des métiers et des secteurs d'activité. Le principe est celui d'une journée, une entreprise. La relation entre écoles et entreprises est simplifiée grâce à l'utilisation d'une plateforme numérique spécifique.



## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Rapprocher l'école de l'entreprise

#### NOS RECOMMANDATIONS



Tisser des liens beaucoup plus forts entre d'une part les élèves, les enseignants, les parents et d'autre part les entreprises, les branches professionnelles, mais également entre les organismes de formation et les enseignants

Mieux organiser la prévention vers les publics les plus fragiles : identifier à partir de la 5<sup>e</sup> les jeunes en situation de pré-décrochage pour leur proposer un parcours adapté



Réinvestir le mois de juin pour les élèves de seconde, très souvent en congés, pour mieux leur faire découvrir les entreprises, notamment par des stages



Intégrer dans le cursus de tous les enseignants un stage en entreprise

Valoriser les métiers en tension sur lesquels les débouchés sont les plus importants



Assouplir la formation en bac pro et adapter sa durée pour faciliter l'implication des entreprises

#### NOS ENGAGEMENTS

Outiller « Parcours Avenir », entré en vigueur en 2015 mais encore mal connu, en ressources pédagogiques, en interventions de salariés d'entreprises dans les collèges et les lycées, en programmes de découverte des métiers organisés par les branches professionnelles, en visites de site...

Alimenter et faire connaître la plateforme « Actions École - Entreprise »

Mieux faire connaître dans les entreprises la plateforme Cerpep de mise en relation des enseignants et des entreprises qui leur proposent des offres de stage

Prendre en stage des lycéens de seconde, sous réserve d'un cadre juridique adapté par l'Éducation nationale

Faute de maîtrise des codes de la vie sociale et en entreprise, des jeunes se ferment les portes de l'emploi, même peu qualifié. D'où l'impérieuse nécessité d'intégrer ces compétences comportementales, les fameux *soft skills*, à toute formation et à tout accompagnement des jeunes éloignés de l'emploi. À compléter avec un supplément d'âme : savoir écouter, faire confiance, responsabiliser, ouvrir l'imaginaire...

## II. Développer les compétences comportementales

Comme les entreprises, les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion pointent chez de nombreux jeunes en précarité un déficit en matière de compétences comportementales et relationnelles : les fameux savoir-être ou *soft skills*. Ponctualité, politesse, présentation, aptitudes relationnelles, capacité à communiquer, à écouter et à s'intégrer dans un groupe, disponibilité, motivation, polyvalence, capacité d'adaptation... Autant de compétences attendues par les entreprises.

Avant d'être imputables au manque de diplômes et d'expérience, les problèmes d'insertion des jeunes les plus en difficulté sont parfois liés à ce déficit de compétences sociales. En effet, bien qu'il existe des postes à pourvoir pour les jeunes peu ou pas qualifiés, les NEET ne pourront y accéder que lorsque les codes sociaux et les règles de la vie en entreprise auront été acquis.

Aujourd'hui, les formations n'intègrent pas ou pas assez ces aspects comportementaux dans leur programme.

### Retrouver l'estime de soi

L'une des problématiques majeures chez les NEET relève de l'aspect psychologique. Ils peuvent avoir peur de voir se répéter des situations d'échec déjà vécues. L'un des enjeux sera donc de les mettre en situation de réussite le plus rapidement possible. Les jeunes en précarité ont besoin de sortir de la spirale de l'échec, de retrouver une image positive et de donner du sens à leurs actions.

« À travers l'internat, la vie collective, une pédagogie active par acquisition de compétences et un " parcours citoyen ", l'objectif de

*l'Epide est d'abord de redonner confiance en soi et motivation aux jeunes pour leur permettre de construire un projet professionnel »,* explique ainsi Nathalie Hanet, directrice générale de l'Epide. C'est aussi l'objectif des écoles de la deuxième chance ou des écoles de production (cf. chapitre 4).

Pour réduire les taux d'abandon, il s'agit également de repenser la pédagogie pour ces jeunes qui se sont trouvés en échec scolaire, notamment en raisonnant par acquisition de compétences, en utilisant les logiques collectives et en privilégiant le « faire pour apprendre ».

Aujourd'hui, le parcours scolaire est principalement axé sur les capacités académiques des élèves. Pourtant, les traits de la personnalité sont aussi importants dans la réussite professionnelle que le résultat à un test de QI.

« Les leviers, c'est d'abord la qualité d'écoute pour établir rapidement une confiance en soi, souligne Mohand Hebbache, directeur régional Île-de-France d'Humando, filiale d'intérim d'insertion de The Adecco Group. C'est identifier les points rouges, tout ce qui va freiner la construction du parcours afin d'y remédier, dans la mesure du possible. C'est mettre en projection dans l'avenir, définir des objectifs, d'abord à court terme, puis, progressivement, à plus long terme. C'est travailler sur l'autonomie des personnes, ce qui nécessite une connaissance des difficultés auxquelles elles sont confrontées. C'est enfin mettre en place un parcours global, en lien avec les compétences, les désirs et la motivation de la personne, qui fasse alterner périodes de travail, de formation, de qualification en tenant compte des besoins d'un secteur professionnel, d'une entreprise. »

« Depuis la création par AEF du salon Jeunes d'Avenirs en 2013, nous avons pu constater que la plupart des jeunes qui s'y sont rendus, avaient un profond désir d'insertion et d'intégration par le travail. Mais, ils n'avaient pas les codes d'accès pour décrocher un emploi.

Raymond Soubie,  
président du  
Groupe AEF



Le travail est lié au rapport aux autres, à l'autorité, à la discipline... Des difficultés comportementales trop fortes ne permettent pas d'accéder à un emploi, même peu qualifié.

Thierry Jarlet, directeur de la Mission Locale de Paris

## Se projeter dans l'avenir

« Les jeunes que nous recevons dans les Missions Locales ont encore plus de mal que les autres à se projeter dans l'avenir et à s'inscrire dans la durée », explique Thierry Jarlet, directeur de la Mission Locale de Paris. « Beaucoup recherchent des contrats courts et ne veulent pas s'engager dans des dispositifs prévus sur deux ans. De plus, ils n'imaginent absolument pas tous les métiers qui existent. Pour motiver ces jeunes, il faut être capable d'ouvrir leur imaginaire, de leur montrer que la vie est riche, que le monde est vaste, et qu'ils peuvent imaginer plein de choses... Et comme on ne désire que ce que l'on connaît un peu, il faut leur faire connaître ces différents métiers et le monde de l'entreprise. »

Le tutorat ou le parrainage du jeune est également un élément essentiel de l'insertion dans l'emploi, puis dans l'entreprise (cf. chapitre 8). La présence d'un adulte référent est en effet capitale : elle contribue justement à aider le jeune à acquérir les codes de l'entreprise, à retrouver la confiance en soi, à se responsabiliser et à se projeter dans l'avenir.

## Initiatives & bonnes pratiques : confiance et responsabilisation

De nombreuses initiatives développent par des formations comportementales la confiance du jeune en lui.

### Humando : des soft skills pour pérenniser les postes

Le tout nouveau programme Happy d'Humando (Formation Humando pour l'Autonomie des Parcours professionnels) intègre ces modules de formation aux soft skills : connaissance de soi, comportement favorisant la relation à l'autre, capacité à travailler en équipe, etc. « L'objectif de ce programme, souligne Patricia Milcamps Dupont, responsable Territorial du Développement et des Partenariats d'Humando, est de multiplier les chances d'accès à l'emploi durable et de permettre à nos collaborateurs de devenir acteurs de leur intégration professionnelle. »

## 95 %, c'est la réponse unanime des chefs d'entreprise

95 % des entreprises qui ont répondu à l'enquête de CCI France estiment qu'une bonne intégration des jeunes dans l'entreprise nécessite un investissement (tutorat, formation, etc.) et un encadrement.

## Le Service Civique : un temps de responsabilisation

Le Service Civique et l'Institut de l'Engagement constituent deux autres initiatives exemplaires. Le Service Civique est un moment où l'on dit au jeune qu'il est utile, qu'on compte sur lui. L'Institut de l'Engagement valorise les qualités montrées pendant cet engagement, pour permettre à ces jeunes de reprendre une formation, trouver un emploi. « Le message envoyé aux décrocheurs comme aux jeunes diplômés qui ne trouvent pas d'emploi est très violent, explique Claire de Mazancourt, directrice générale de l'Institut de l'Engagement. C'est "on n'a pas besoin de toi". Le Service Civique est un moment au contraire où on leur dit : "merci". Les jeunes que nous voyons à l'Institut de l'Engagement ont une image souvent négative des entreprises : ils ont vu leurs parents au chômage, leurs frères et sœurs ne pas trouver d'emploi. Pour beaucoup d'entre eux, l'entreprise génère non pas de la richesse mais du profit. Il faut que les entreprises ouvrent leurs portes. Elles doivent comprendre qu'elles ne prennent pas davantage de risques en pariant sur un jeune qui a démontré son potentiel pendant une période d'engagement plutôt que pendant un parcours scolaire traditionnel. » Ainsi, GRDF a recruté et formé des jeunes en Service Civique pour leur confier des missions d'information des consommateurs, en intégrant en outre un module complémentaire sur les soft skills. Afin de les responsabiliser, mais aussi de rendre leur apprentissage plus ludique et plus désirable, Orange a équipé de tablette chaque jeune ayant suivi cette formation.

Actuellement dans les agences de Pôle emploi, il y a 2 200 jeunes volontaires du Service Civique qui aident les demandeurs d'emploi à mieux maîtriser le numérique.

### Le Service militaire volontaire (SMV)

Sas pour l'accès à l'emploi des jeunes décrocheurs, le Service militaire volontaire est un nouveau dispositif lancé depuis deux ans. « C'est un dispositif peu contraignant et souple pour l'entreprise », estime Saint-Gobain, qui s'y est associée. Recrutés par l'armée de Terre qui assure l'essentiel de sa mise en œuvre, ces jeunes, suivent une formation comportementale et civique, développent leur goût de l'effort à travers un entraînement sportif progressif et bénéficient d'une remise à niveau scolaire et d'une formation professionnelle. Le taux d'insertion des 300 premiers stagiaires en Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine et Grand Est atteint 72 %. Entre octobre 2016 et l'été 2017, 700 nouveaux volontaires auront été recrutés puis formés. Une expérimentation est en cours depuis janvier 2017 sur le nouveau centre de Châlons-en-Champagne, avec Agefos PME et l'Opcat Transports et Services. Elle préfigure une nouvelle génération de centres SMV dans lesquels les acteurs territoriaux de l'emploi et de la formation pourront apporter pleinement leur expertise et leur contribution à l'insertion professionnelle des jeunes.

Elle consiste à associer le statut de militaire volontaire à celui de stagiaire de la formation professionnelle pour contribuer à l'insertion professionnelle de jeunes peu ou pas qualifiés du bassin d'emploi au sein des entreprises du territoire. À l'issue de la formation, un contrat de travail est proposé aux participants. Les stagiaires ont le choix entre différents métiers dont ceux des branches « Propreté » et « Transports ». À ce jour, 14 personnes ont choisi de suivre une formation de « Conducteur » dont l'Opcat Transports et Services assure le suivi et la mise en œuvre dans la région Grand Est.

### Former aux soft skills

Un exemple d'initiative qui existe dans certains CFA, notamment ceux qui font partie du réseau qu'a créé récemment la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) dans le cadre de son accord de branche « 100 000 chances pour demain ».

Dans ce réseau qui comprend aujourd'hui 7 CFA et à terme 20 à 25 établissements dans toute la France, est dispensée en démarrage du contrat d'apprentissage une POEC (préparation opérationnelle à l'emploi collective) sur les soft skills. Le groupe IGS a mis au point, depuis plusieurs années, des programmes de ce type (cf. chapitre 6).



*Un jeune a besoin qu'on lui fasse confiance pour qu'il puisse lui-même reprendre confiance en ses capacités.*



Claire de Mazancourt,  
directrice générale  
de l'Institut de  
l'Engagement



## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Développer les compétences comportementales

#### NOS RECOMMANDATIONS



Intégrer systématiquement dans les formations des modules de *soft skills*

Déployer un programme de formation aux *soft skills* dans les services publics de l'emploi, en particulier dans les Missions Locales, à l'intention des jeunes mais également des conseillers qui sont les premiers prescripteurs



Créer un sas de formation aux *soft skills* en démarrage de toute formation en apprentissage pour éviter le décrochage qui touche en moyenne près de 30 % des élèves

#### NOS ENGAGEMENTS

Créer ensemble un programme pédagogique de formation aux *soft skills*, en interaction avec les cabinets de conseil RH, les entreprises et les acteurs de terrain. Destiné aux jeunes, mais aussi aux CFA et aux Missions Locales, ce socle de savoir-être et de compétences comportementales viendrait en complément de la formation et de l'accompagnement du jeune

Intensifier le parrainage de jeunes par des salariés d'entreprise (cf. chapitre 8)



Même parmi les *digital natives* la maîtrise des rudiments du numérique professionnel ne va pas de soi. Un savoir-faire pourtant indispensable dans la plupart des métiers, ou tout simplement pour chercher un emploi. Florilège des bonnes pratiques destinées à réduire cette fracture numérique, voire à former des jeunes sans diplôme à ces métiers porteurs.



### III. Réduire la fracture numérique

Au-delà des savoirs fondamentaux (lire, écrire, compter), l'utilisation de l'informatique, des logiciels de base comme Word ou Excel, d'Internet ou des mails fait également partie des apprentissages de départ essentiels à l'insertion professionnelle. Or, ils ne sont pas maîtrisés par de nombreux jeunes en précarité. Même les jeunes « nés avec le numérique », les *digital natives*, peuvent être touchés par la fracture numérique.



*Si demain, on ajoute une fracture numérique à l'absence de maîtrise des savoirs fondamentaux, on va creuser des fossés considérables au sein de la société.*



Pierre Ferracci,  
président du CNEE

Si les taux moyens d'équipement sont élevés chez les jeunes (90 % des 18-24 ans ont au moins un ordinateur et l'accès à internet à leur domicile, 81 % sont équipés d'un smartphone), ceux qui sont suivis en Mission Locale accusent un taux d'équipement inférieur d'environ dix points, selon les travaux menés en 2015 par Emmaüs Connect. Un jeune sur cinq suivi en Mission Locale n'a donc pas l'équipement numérique lui permettant d'effectuer des démarches en ligne.

En matière d'usages, la consultation quotidienne d'internet par les jeunes suivis en Mission Locale serait inférieure de vingt points à celle des autres jeunes du même âge. De plus, leurs compétences numériques ne sont pas adaptées à l'insertion professionnelle avec un usage limité de l'e-mail, de la bureautique et des services utiles en ligne.

La dématérialisation accélérée de certaines prestations sociales rend également indispensable cette maîtrise du numérique pour accéder aux démarches de la vie quotidienne (accès aux soins, à l'emploi, à l'énergie, aux services bancaires, etc.).

La plupart des métiers sont ou vont être bouleversés par le numérique. Les formations doivent intégrer avec la meilleure réactivité possible cette nouvelle donne, ce qui n'est pas toujours le cas, par exemple dans les formations aux métiers du tertiaire.

*« Il nous faut réfléchir davantage aux impacts du numérique dans tous nos métiers, y compris la propriété, déclare Jean-Marie Lambert, directeur général adjoint, en charge des RH du groupe Veolia, pour proposer plus d'opportunités aux jeunes. »*

Selon les récentes propositions éducation - formation du Medef<sup>18</sup>, il faut « intensifier l'acquisition de la culture et des outils numériques en en faisant un des objectifs à part entière des apprentissages fondamentaux (lecture, écriture, calcul, utilisation des outils numériques, pratique de l'anglais) et du socle commun de connaissances, de compétences et de culture ».

#### Initiatives & bonnes pratiques : une palette d'initiatives complémentaires inclusives

Lutter contre l'exclusion numérique et développer les compétences dans ce domaine (comme le fait Emmaüs Connect), pouvoir évaluer et certifier ces compétences (c'est l'objectif du programme Pix lancé par le CNEE), former des jeunes pour les postes à pourvoir dans ce secteur porteur (à l'image de ce que réalise avec succès le réseau d'écoles Simplon.co) ou encore donner accès au numérique à un maximum de personnes grâce à la Grande école du Numérique : tels sont les principaux objectifs des initiatives qui doivent être encouragées.

#### Emmaüs Connect : lutter contre l'exclusion numérique

Depuis sa création en 2013, Emmaüs Connect est un pilier de la lutte contre l'exclusion numérique grâce à son programme « Connexions Solidaires », qui coordonne associations, acteurs publics et entreprises privées comme SFR, Huawei et CapGemini. L'association a ainsi accompagné plus de 30 000 personnes en précarité dans leur parcours vers l'autonomie numérique, et maille au quotidien un réseau d'acteurs de terrain sociaux et numériques formés et outillés pour agir.

Emmaüs Connect a notamment développé des activités et des contenus pédagogiques visant l'acquisition de compétences de base et la prise en main des principaux sites web et applications utiles au quotidien des personnes en insertion sociale et professionnelle.



Pourquoi ne pas associer les jeunes eux-mêmes à la conception de services numériques, à travers le Lab créé à Pôle emploi, qui associe entreprises et demandeurs d'emploi ?



Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi

## Programme Pix (CNEE) : évaluer et certifier les compétences numériques

Le CNEE a lancé un programme d'accès aux compétences numériques baptisé « Pix ». Ce dispositif, adapté aux collégiens et aux lycéens mais aussi aux adultes, permet de s'autoévaluer puis de certifier ses compétences, de façon autonome et en ligne, de manière à la fois ludique et sérieuse. « Un outil d'aide et d'incitation à la formation, qui sort des schémas traditionnels et s'appuie sur le digital pour former au digital », précise Pierre Ferracci.

## Simplon.co : une « fabrique » à succès

De l'acquisition des compétences numériques de base, indispensables à l'insertion professionnelle, à la formation à des métiers numériques « en tension » pour trouver rapidement un emploi ou créer sa propre activité, il n'y a qu'un pas. C'est en tout cas le pari de Simplon.co. Entreprise de l'économie sociale et solidaire née à Montreuil (93), Simplon.co est un réseau d'écoles (ou « fabriques ») qui propose des formations gratuites pour devenir développeur de sites web ou d'applications mobiles, intégrateur, et bien d'autres métiers numériques.

Ces formations intensives de six mois, qualifiantes ou certifiantes, s'adressent en particulier aux jeunes éloignés de l'emploi de moins de 25 ans, peu ou pas diplômés, issus des quartiers populaires ou des milieux ruraux, aux demandeurs d'emploi et aux allocataires du RSA. Elles sont ouvertes sur critères sociaux, avec un objectif de parité hommes-femmes, mais sans aucun prérequis technique (les débutants sont acceptés). En revanche, une très forte motivation, ainsi qu'une appétence pour le numérique et pour le travail en équipe, sont demandées. « De nombreux jeunes en précarité sont rebutés par des formations trop longues, des métiers peu attractifs et des pédagogies non

adaptées. Avec le numérique, c'est plus valorisant, c'est plus simple, cela passe par une pédagogie active de la transmission. C'est pour ces raisons que nous venons de lancer une campagne d'alternance pour faciliter la progression des apprentissages en lien avec l'entreprise » explique Frédéric Bardeau, président, cofondateur de Simplon.co.

## Le plus grand réseau de formations Grande École du Numérique

Simplon.co compte aujourd'hui 30 écoles en France et projette d'en ouvrir prochainement 13 nouvelles. L'association a formé à ce jour plus de 1 100 personnes et affiche un taux de

sorties positives de 78 % à six mois. « Un système de suivi des jeunes formés, avec un point tous les trois mois pendant un an, a également été mis en place », précise Frédéric Bardeau.

## La Grande école du Numérique (GEN) : former 10 000 apprenants d'ici fin 2017

Un programme de grande ampleur a été lancé en 2015 par un GIP (Groupement d'intérêt public réunissant des acteurs publics et privés), pour répondre aux besoins croissants de compétences numériques mais aussi pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi et de la formation. Aujourd'hui plus de 400 formations labellisées « Grande école du Numérique » (GEN) sont ouvertes à tous, partout en France. 87 % des apprenants ont eu accès gratuitement à la formation, le coût étant pris en charge par Pôle emploi, les Régions et les Opca. Les apprenants qui ne disposent d'aucune ressource bénéficient d'une aide financière.

Selon une étude menée par Sagarank<sup>19</sup>, plateforme européenne d'évaluation des formations de l'économie numérique, les formations labellisées GEN ont deux fois plus de profils sans bac parmi leurs apprenants (37 % contre 17 % hors GEN). Les taux d'insertion 6 mois après la fin de la formation au code sont quasi comparables : 76 % pour la GEN et 82 % pour les autres. Pour 2017, l'objectif de la GEN est que 41 % des nouveaux apprenants soient des jeunes de moins de 26 ans, sans emploi ni formation (contre 31 % en 2016).

## Clic'n'Job : les clés de la recherche web

Emmaüs Connect a conçu, avec l'association WeTechCare, des Missions Locales et des jeunes, le site internet Clic'n'Job, dédié aux jeunes de moins de trente ans sans emploi ni diplôme. Cette plate-

forme pédagogique met à disposition des jeunes des modules autour de thématiques clés de la recherche d'emploi, avec des vidéos, des quizz pour évaluer ses connaissances, et même un

générateur de CV. Clicnjob.fr devrait aider un million de jeunes d'ici 2020. Des Missions Locales, des écoles de la deuxième chance, des Epide s'associent au dispositif.

## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Réduire la fracture numérique

#### NOS RECOMMANDATIONS



Intégrer des modules numériques dans tous les programmes de formation des jeunes

Accélérer le développement de la « Grande école du Numérique » et assurer le lien avec les dispositifs existants (alternance...)



#### NOS ENGAGEMENTS

Inclure dans nos programmes de formation aux *soft skills* que nous allons créer, un module sur les savoir-faire de base du numérique, en partenariat avec les structures ayant déjà travaillé sur ce projet

Les structures d'intermédiation, qui proposent les dispositifs intensifs d'accompagnement, partagent toutes la même ambition : accueillir sans préjugés, garantir l'immersion dans le monde de l'entreprise, promouvoir le « faire pour apprendre » et le plaisir à faire, le partage avec un tuteur et le suivi personnalisé. Avec cependant deux écueils : réussir à aller chercher ceux qui sont « nulle part » et assurer le développement de ces dispositifs vertueux.

## IV. Promouvoir les dispositifs intensifs

L'accompagnement est une condition de réussite pour l'accès à l'emploi et à la formation des jeunes précaires. Les entreprises ont besoin d'une intermédiation de qualité, d'un sas qui favorise l'entrée dans l'alternance et l'emploi, accompagne et prépare le jeune, résolve les difficultés dites périphériques (savoirs fondamentaux, *soft skills*, problèmes sociaux ou d'ordre privé, logement, mobilité, etc.). Les entreprises auront d'autant plus tendance à s'engager que l'intermédiation sera assurée par des structures d'accompagnement avec lesquelles elles travaillent étroitement.

Il est également important de faire découvrir à ces jeunes des métiers et des environnements professionnels. Dans la situation des NEET, l'expérience est essentielle. Ils ont besoin d'être mis en situation de travail pour retrouver une source de motivation.

Influer sur des traits de personnalité ou rattraper un retard scolaire nécessite des interactions étroites avec un adulte référent, qui comprend les problématiques individuelles du jeune dont il a la responsabilité et bâtit avec lui une relation de confiance. Il existe une corrélation entre taux d'encadrement et taux de réussite d'un dispositif. L'accompagnement doit donc être individuel, d'autant que la diversité des situations de précarité rend inenvisageable un modèle unique.

« Toutes les évaluations montrent que, quel que soit le dispositif, l'intensité de l'accompagnement est un gage de succès. Plus vous accompagnez intensivement un jeune, plus il a de chances de retrouver un emploi », confirme Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi. Une analyse partagée par la Cour des comptes, pour laquelle les dispositifs intensifs sont les plus efficaces ; les dispositifs de deuxième chance (E2C, Epide, etc.), la Garantie jeunes et l'Accompagnement intensif jeunes (AIJ) présentant des performances comparables en termes d'accès à l'emploi.

Mais encore faut-il réussir à les faire entrer dans un dispositif d'intermédiation. C'est l'une des principales difficultés rencontrées aujourd'hui, comme l'a souligné Thierry Jarlet, directeur de la Mission Locale de Paris, page 30. « L'enjeu pour nous tous et pour les pouvoirs publics, c'est d'aller chercher ceux qui sont rétifs aux dispositifs d'accompagnement, qui ne viennent pas spontanément, par ignorance ou méconnaissance, ou qui n'ont pas envie », renchérit Nathalie Hanet, directrice générale de l'Epide.

### Initiatives & bonnes pratiques Intermédiation : un accès durable à l'emploi

Parmi les dispositifs intensifs privilégiant l'immersion dans le monde de l'entreprise, l'Epide (Établissement pour l'insertion dans l'emploi) et les écoles de la 2<sup>e</sup> chance (E2C) ont assurément fait leurs preuves, le premier en internat et le second en externat.

### L'Epide et le Réseau E2C

Ces deux dispositifs visent d'abord à redonner confiance et à motiver les jeunes, puis à les aider à régler les problèmes périphériques qu'ils peuvent rencontrer, mais également à acquérir les savoirs et les compétences de base, y compris comportementales, nécessaires pour construire leur projet professionnel.

Dans ces établissements, la pédagogie par acquisition de compétences est privilégiée. « Notre pédagogie active consiste à faire faire les choses. Le discours pédagogique n'est jamais déconnecté d'une mise en pratique ou de mises en situation », précise Nathalie Hanet.

Le parcours à l'école de la 2<sup>e</sup> chance est également fondé sur des méthodes pédagogiques



Sur 4 500 décrocheurs scolaires par an, dénombrés à Paris, environ un millier trouvent le chemin de la Mission Locale... et en moyenne 18 mois après leur décrochage. En 18 mois, on perd en motivation et en opportunités. C'est un problème majeur que nous ne traitons pas, pour l'instant, à la bonne échelle.



Thierry Jarlet,  
directeur de  
la Mission Locale  
de Paris

---

## L'Epide en chiffres

Pour entrer à l'Epide, les jeunes signent un contrat de volontariat à l'insertion de huit mois. En internat, le parcours Epide repose sur les quatre piliers de l'offre de service : insertion professionnelle, formation générale (français, mathématiques) et spécialisée (sport, informatique, mobilité), éducation à la citoyenneté et accompagnement

sanitaire et social. En 2016, l'Epide a accueilli, dans ses 18 centres (19 aujourd'hui), 3 500 jeunes âgés de 18 à 25 ans (20 ans en moyenne), dont 87 % n'avaient pas d'autre diplôme que le brevet, 43 % n'avaient aucun revenu avant d'intégrer l'Epide et 8 % étaient en situation de logement précaire. Il pourrait développer encore

5 centres (dont 2 en région parisienne). Si 37 % des jeunes entrés à l'Epide ne vont pas au bout du parcours (31 % démissionnent et 6 % sont exclus), 52 % en sortent avec un emploi ou une formation qualifiante et 6 % sont réorientés ou décrochent un contrat court, seuls 3 % restent sans solution.



---

adaptées et travaille sur une approche par compétences qui est compatible avec le socle CLÉA (cf. chapitre 7).

La mise en œuvre du projet professionnel passe en particulier par la multiplication des contacts avec le monde de l'entreprise, d'abord pour permettre au jeune de se tester dans un environnement professionnel, puis de découvrir des métiers, et enfin pour vérifier la pertinence de son projet professionnel. Selon Alexandre Schajer, président du Réseau E2C, « l'alternance est le cœur du dispositif des écoles de la 2<sup>e</sup> chance, qui sont fondées sur des allers - retours permanents entre l'école et l'entreprise ».

« L'Epide commence à être identifié par les employeurs comme préparant les jeunes de façon très concrète à être de futurs collaborateurs », souligne Nathalie Hanet qui a signé 12 accords-cadres nationaux avec des entreprises, des branches et la Police nationale. Il s'est associé avec l'Afpa pour favoriser la poursuite en formation qualifiante. C'est aussi

devenu, depuis 2008, un partenaire privilégié pour le campus Veolia Île-de-France. Durant les trois premiers mois du contrat d'apprentissage, certains jeunes recrutés par Veolia sont ainsi suivis par l'Epide, sur les plans social, financier et administratif. « L'intervention de l'Epide permet de décharger le CFA et l'entreprise, et de régler certains freins périphériques ou problèmes de savoir-être », explique Manuèle Lemaire, directrice générale déléguée du campus Veolia Île-de-France, qui accueille 400 alternants. « L'Epide est sans doute l'une des meilleures préparations à l'apprentissage, ajoute Sadia Anafal, directrice de l'apprentissage de l'INHNI. Il travaille sur tous ces codes de base qui font défaut aux jeunes. »

De son côté, le Réseau E2C a signé un grand nombre de conventions de partenariat au niveau national avec Unibail et **Carrefour France** en mai 2017. Carrefour s'engage à faire découvrir ses métiers aux stagiaires des écoles de la 2<sup>e</sup> chance, via des présentations, des visites de magasins et l'accueil de stagiaires, pour



*Il faut être capable d'ouvrir l'imaginaire des jeunes. On ne désire que ce que l'on connaît un peu. Il s'agit donc de leur faire connaître un "petit peu" sur beaucoup de choses pour susciter le désir.*



Nathalie Hanet,  
directrice générale  
de l'Epide

---

## Le Réseau E2C en chiffres

Le parcours des jeunes à l'E2C dure de 4 à 18 mois (6,5 mois en moyenne) et se déroule en cinq phases, avec des allers-retours entre école et entreprise. À l'issue de la première phase, les jeunes doivent signer le plan de formation. Les phases suivantes sont

consacrées à la découverte des métiers, à la formalisation du projet professionnel, à l'orientation vers le futur métier, et à l'accompagnement post-formation. Dans ses 49 écoles et ses 116 sites, le Réseau E2C a accueilli en 2016 près de 15 000 jeunes

âgés de 16 à 25 ans (20,5 ans en moyenne). 20 % des jeunes qui entrent à l'E2C ne vont pas au bout de leur parcours. Le taux de sorties positives a été de 62 % en 2016 (59 % en 2015).

par les Missions Locales, l'Epide ou les E2C. Dans un des 84 centres Afpa où ils peuvent être hébergés jusqu'à deux mois, ils découvrent de façon concrète plus de 280 métiers, échangent avec des professionnels, ce qui leur permet de prendre confiance en leurs compétences. « L'Afpa a l'intention d'aller plus loin, indique Pascale d'Artois, directrice générale de l'Afpa, en proposant aux jeunes un parcours global d'accompagnement professionnel et de vie jusqu'à l'emploi. Le centre Afpa deviendra un lieu d'accueil ouvert où sera traité l'ensemble des freins à l'insertion du jeune en même temps qu'un tiers-lieu ouvert à la vie économique et à l'innovation sociale. »

### Les Écoles de production : « faire pour apprendre »

À côté de ces dispositifs de deuxième chance, les Écoles de production ont développé un modèle exemplaire dans leur démarche d'accompagnement et d'adaptation aux besoins des entreprises, fondé sur le « faire pour apprendre ». Ni lycée, ni CFA, elles ont la particularité de mettre au travail les jeunes à partir de 15 ans en rupture scolaire. « C'est une entreprise-école, indique François Rossignol, directeur de l'association Education et Formation, membre de l'Urof Normandie (Union régionale des organismes de formation), qui permet à des jeunes qui ne tiennent pas en entreprise dans un système classique d'alternance d'avoir une autre forme d'intégration car école et entreprise sont sur le même lieu. » Les produits sont vendus à de vrais clients, avec des exigences de qualité, de prix et de délais, ce qui crée une coresponsabilité et une complicité entre le jeune et le formateur. Il existe aujourd'hui une vingtaine d'écoles de ce type en France, la plupart dédiées aux métiers de l'industrie, et une quarantaine de projets d'ouverture sont en cours dans différentes régions.

« Dans cette structure à taille humaine, portée par une pédagogie de l'encouragement et de la responsabilisation, l'engagement des maîtres professionnels et la relation singulière entre élèves, professeurs et clients permettent aux jeunes de retrouver confiance et de trouver un emploi à la hauteur de leurs compétences.



Les E2C souhaitent offrir une égalité d'accès et de droit à une deuxième chance aux jeunes adultes qui sont concernés sur le territoire national. Avec une présence dans 70 à 80 % des grands bassins d'emploi, nous pourrions accueillir 25 000 jeunes.



Alexandre Schajer,  
président du Réseau  
E2C

ensuite faciliter l'accès à l'emploi des stagiaires accueillis dans les magasins. « Des ateliers de coaching expliqueront également comment se comporter en entreprise pour réussir et décriront les bases du savoir-être chez Carrefour France », précise la convention.

### Apprentis d'Auteuil : potentiellement depuis 150 ans au service des jeunes en précarité

Parmi les dispositifs de deuxième chance, outre le Réseau E2C et l'Epide, la Fondation Apprentis d'Auteuil agit également auprès des jeunes rencontrant des difficultés scolaires, sociales ou familiales. La fondation, qui existe depuis 150 ans, propose des solutions d'accompagnement personnalisé et global (acquis scolaires, savoir-être, qualification professionnelle, logement, mobilité) à 30 000 jeunes dans plus de 200 établissements, ainsi que des formations, du CAP au BTS, dans 13 filières.

### L'Afpa : « déclic pour l'action » pour les jeunes décrocheurs

En un an et demi, l'Afpa a facilité la construction du projet professionnel de 14 000 jeunes, en complément de l'accompagnement dispensé

---

## Partenariat entre école d'ingénieurs et École de production

L'Icam (Institut catholique des arts et métiers), une école d'ingénieurs située à Toulouse, a créé une école de production sur son site qui accueille des jeunes en difficulté et sans qualification dans ses ateliers de production et leur permet d'accéder à certains métiers en tension comme chaudronnier ou tourneur-fraiseur, via une formation à un CAP en deux ans. Les élèves ingénieurs et

les élèves de l'école de production travaillent ensemble sur des projets communs. « Les élèves passent deux tiers du temps dans les ateliers et un tiers dans des classes ou activités », explique Gilles Vandecaveye, responsable de l'école. « Nos ateliers fonctionnent comme une entreprise, afin de préparer au mieux les jeunes au monde du travail. Les élèves ont de vraies commandes à réaliser pour des

clients : c'est exigeant, responsabilisant et très valorisant. La meilleure des formations ! »

Résultats affichés : 98 % de réussite au CAP et 80 % d'insertion professionnelle à six mois.

Des entreprises comme Arconic France participent à la réussite de cette initiative en finançant du matériel de pointe pour les ateliers ou en proposant aux jeunes des visites de leur site industriel.

pas venus nous voir. Quand ils arrivent, les plus jeunes ont 16 ans, les plus âgés 21. Et quand ils sortent, ils ont entre 22 et 25 ans. L'accueil et l'hébergement sont au cœur de notre démarche : ce qui fait la formation d'un compagnon, c'est d'abord le vivre-ensemble. Pour entrer chez nous, il faut donc accepter de vivre en communauté. Il faut également accepter d'apprendre un métier par le voyage : pendant six ans, du CAP à la licence pro, dans cinq lieux différents et avec une année à l'international. Le jeune termine son parcours en étant compagnon bilingue, avec une licence en poche et une expérience entrepreneuriale. »

---

C'est une "école de la confiance" », explique Anne Tézenas du Montcel, journaliste, auteur du nouvel ouvrage de l'Institut de l'Entreprise (cf. encadré), au sujet de l'école de production Gorge-de-Loup, dans la région de Lyon. Résultat : les élèves sont directement opérationnels à leur sortie et le taux d'insertion dans l'emploi est de 100 % pour les quelque 900 élèves passés par l'école.

### Les Compagnons du devoir : de l'hébergement à la licence pro

Depuis 2012, en partenariat avec les Missions Locales, les Compagnons du devoir mènent des actions de placement et de formation en alternance pour des jeunes de 16 à 25 ans.

« Nous accueillons environ 10 000 jeunes, dont 4 000 nouveaux chaque année », précise Jean-Claude Bellanger, secrétaire général des Compagnons du devoir. « Un quart d'entre eux connaîtraient la rue s'ils n'étaient



## **Le programme « Booster » d'Unis-Cité : prévenir le décrochage scolaire grâce au Service civique**

Depuis 1995, Unis-Cité, l'association qui a inspiré le lancement du Service civique en France, a accompagné près de 20 000 jeunes de 16 à 25 ans dans une forme de « service civique collectif », leur permettant de se rendre utiles et de vivre une expérience de mixité sociale, tout en gagnant des compétences transversales précieuses pour leur propre insertion. Elle est présente aujourd'hui dans 60 départements. Six mois après la fin du programme, 82 % sont en emploi ou en formation, alors même qu'ils étaient 75 % à être entrés avec un niveau bac ou moins (35 % niveau inférieur au bac). « *Tous disent que l'expérience les a aidés à se sentir plus citoyens, à gagner confiance en eux et en la société, et à préciser leur projet personnel et professionnel. C'est la plateforme de remobilisation dont beaucoup ont besoin* », précise Marie Trellu-Kane, sa présidente.

Son programme « Booster » permet, lui, à des jeunes mineurs en voie

de décrochage scolaire, de regagner de la motivation grâce à sept mois d'actions solidaires de proximité, au cours desquels ils suivent par ailleurs des cours de remise à niveau au sein d'établissements scolaires partenaires. En 2015-2016, 72 % des jeunes étant allés au bout du programme ont repris leurs études ou trouvé un emploi.

## **L'École d'application aux métiers des travaux publics d'Égletons : des formations au cœur de la ruralité**

Le campus d'Égletons, vaisseau amiral de la profession, est installé dans un village de Corrèze, au cœur du Limousin. Dotée d'un internat, cette immense école forme du CAP au BTS, en formation initiale ou en alternance. « *Elle propose un mode d'enseignement qui permet aux jeunes de s'immerger rapidement dans le monde professionnel* », explique Florence Sautejeau, directrice des affaires sociales de la FNTP. « *Nous avons également des bourses spécifiques pour recruter des jeunes décrocheurs.* »



---

### *Un chemin de réussite pour chaque jeune\**

L'Institut de l'Entreprise a publié, en juillet dernier, « *Former au XXI<sup>e</sup> siècle* », avec le soutien de la fondation JP Morgan Chase. Sont analysées 6 méthodes d'insertion dans le monde du travail « qui marchent » : l'École de Production

de Gorge-de-Loup ; « Nos quartiers ont des talents » ; « L'École 42 » ; « 100 chances, 100 emplois » ; Open Class Room et « Le PARI jeunes », structure d'insertion par l'activité économique. Les facteurs de succès : la confiance

retrouvée ; la prise de conscience de leur potentiel ; le sur-mesure ; des preuves rapides et concrètes ; une dynamique collective.

\*« Un chemin de réussite pour chaque jeune à travers six méthodes d'insertion dans le monde du travail », Collection « Les Notes de L'Institut », juillet 2017



## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Promouvoir les dispositifs intensifs

#### NOS RECOMMANDATIONS



Mieux flécher les aides financières publiques vers les dispositifs de deuxième chance, comme le préconise du reste le rapport de la Cour des comptes

Appuyer par des incitations fiscales et/ou sociales pérennes les entreprises qui s'engagent dans une politique en faveur de l'insertion des jeunes en précarité



Donner plus de visibilité et de lisibilité aux différents dispositifs et éviter que l'adhésion d'un jeune ne se fasse sur un effet d'aubaine



Détecter, à l'occasion de la Journée Défense et Citoyenneté, les jeunes en précarité ou en décrochage pour les accompagner vers les dispositifs de deuxième chance ou les Missions Locales

#### NOS ENGAGEMENTS

Augmenter le nombre de conventions de partenariat avec les dispositifs de deuxième chance pour assurer aux jeunes une entrée plus rapide dans l'emploi

Embaucher davantage de jeunes qui sortent d'un dispositif de deuxième chance

**R**enforcer les relations entre les acteurs publics de la formation, de l'insertion et de l'emploi, et les entreprises est une nécessité qui ne date pas d'hier. Pour autant, quelle en est la réalité aujourd'hui ? Les initiatives se développent, certaines exemplaires, venant soit des milieux économiques, soit des opérateurs publics ; d'autres très intéressantes qui gagneraient à être généralisées, comme celles de la Mission Locale de Paris. Un mouvement irréversible ?

## V. Renforcer les relations entre acteurs publics et acteurs privés

La synergie entre les différents acteurs de l'insertion et de l'emploi d'une part et avec les entreprises d'autre part représente un enjeu majeur. L'ensemble des acteurs s'accorde à dire que la complexité des dispositifs, leur manque de lisibilité et la multiplicité des acteurs constituent un frein à l'insertion des NEET. « Certains jeunes sont, à un instant T, suivis par six référents différents, souligne François Rossignol, directeur de l'association Éducation et Formation, membre de l'Urof (Union régionale des organismes de formation). Cela pose la question de la cohérence et de l'articulation des dispositifs, mais également de la concurrence entre les différents dispositifs et les différents acteurs du marché de l'emploi. »



La multiplicité des acteurs et des dispositifs est source d'une grande complexité de gestion pour les entreprises et peut pénaliser les initiatives.

AFEP (Association française des Entreprises privées)



Vers qui et vers quel dispositif se tourner quand on est une entreprise ? Les grandes entreprises doivent pouvoir s'y retrouver, mais comment faire quand on est une PME ou une TPE, non dotée d'un service RH structuré pour instruire ces dossiers ?

### Initiatives & bonnes pratiques Décloisonner les dispositifs et les acteurs

Aujourd'hui toutefois, un certain nombre d'initiatives visent à décloisonner les dispositifs et à développer des approches intégrées prenant en compte à la fois l'orientation, la formation et l'insertion. Elles ont pour but également de « faire entrer le monde de l'entreprise dans les Missions Locales » : c'est l'un des objectifs de la Mission Locale de Paris, comme du Cercle Jeunes Destination Entreprises (cf. page 43). « Aux entreprises, qui ont parfois une image négative de Pôle emploi, je dis simplement : essayez-nous ! », invite Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi.

### Agefos PME : des projets pour décloisonner

Agefos PME, Opca interprofessionnel qui couvre 340 000 entreprises dont 90 % de moins de 10 salariés, et près de 6 millions de salariés, teste plusieurs solutions, sur différents territoires. Par exemple, en lien avec Pôle emploi et les organismes de formation du Grand Est, Agefos PME propose une expérimentation territoriale visant un triple objectif :

- un accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi (en priorité les décrocheurs, les NEET et les jeunes de moins de 25 ans) permettant un retour à l'emploi durable ;
- le développement de formations en lien direct avec les besoins des entreprises du territoire (via les stages ou les formations en situation de travail) ;
- une réponse opérationnelle aux entreprises en recherche de compétences.

Cette action expérimentale est construite autour des principes de décloisonnement des dispositifs et des acteurs, d'unité de lieu, de temps et d'action. Ce processus s'inscrit dans la continuité de l'accompagnement d'Agefos PME auprès des demandeurs d'emploi (contrats de sécurisation professionnelle, POEC, contrats de professionnalisation...) et bénéficie d'un ancrage territorial pour identifier les besoins et les compétences disponibles.

Un autre projet, testé en Bourgogne Franche-Comté et né de la volonté croisée des acteurs du territoire (**Maison de l'Emploi** du bassin dijonnais, **Agefos PME** et le **Forco**, l'Opca du commerce et de la distribution), propose une nouvelle méthodologie de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi sur quatre zones commerciales du bassin dijonnais. Il met en place une approche intégrée qui prend en compte le parcours de la personne avec l'appui RH dans les entreprises.

## **Pôle emploi : 4 200 conseillers dédiés aux entreprises**

Pôle emploi a mis en place progressivement dans ses agences 4 200 conseillers à la disposition des entreprises. 400 000 entreprises y font appel, avec un degré de satisfaction de 74% (enquête Ipsos). Il développe largement les relations avec les autres acteurs : les Missions Locales pour le suivi social des jeunes et les résolutions des freins périphériques, les Régions sur la formation, les SIAE (cf. page 56), les associations...

## **Mission Locale de Paris : une organisation par filières professionnelles**

Le développement des liens entre les Missions Locales et les entreprises est essentiel. Les choses avancent. La semaine nationale des Missions Locales a ainsi eu pour thème cette année, pour la première fois, « *le partenariat avec le monde économique* » et a rassemblé plus de la moitié des Missions Locales. La multiplication des partenariats avec les entreprises, pour découvrir le monde professionnel, est l'un des objectifs prioritaires que s'est fixés la Mission Locale de Paris. Elle suit 20 000 jeunes à Paris intra-muros, en accueille 10 000 nouveaux par an et garde le contact avec 40 000 jeunes au total. « *Même si une entreprise n'a pas les moyens d'embaucher, elle peut, au titre de son rôle sociétal, accepter des jeunes en stage ou pour une visite, suggère Thierry Jarlet, son directeur général. Pour nous, c'est très précieux : cela permet à des jeunes de découvrir concrètement des environnements, des métiers, des personnes et des quartiers différents, et donc de développer leur imaginaire et leur motivation.* »

La Mission Locale de Paris a organisé par filières professionnelles ses animateurs de la relation entreprise, et donc entretient des liens fréquents et approfondis avec des secteurs comme l'hôtellerie-restauration, le tourisme, le transport ou la logistique. « *Quand nous allons voir une entreprise, ce n'est pas pour collecter des offres d'emploi, mais pour créer des partenariats afin d'accueillir des jeunes, mettre en place du bénévolat ou du mécénat de compétences,* explique Thierry Jarlet. *Il s'agit de faire rentrer*

*le monde du travail dans la Mission Locale.* » Certains cadres d'entreprises animent ainsi des ateliers sur la Garantie jeunes (60 en 2017), chaque promotion étant parrainée par une entreprise.

## **Cercle Jeunes Destination Entreprises (CJDE), partenaire des Missions Locales**

Développer la connaissance du monde de l'entreprise qu'ont les jeunes accueillis par les Missions Locales et mutualiser les bonnes pratiques dans ce domaine, c'est l'objectif du Cercle Jeunes Destination Entreprises (CJDE). Créé en 2013, il rassemble aujourd'hui 21 entreprises (Adecco, Carrefour, Casino, Engie, La Poste, Suez, SNCF, Veolia, etc.), Opcas (Agefos PME, Opcalia, Opcas Transports et Services) et fondations, signataires de conventions de partenariat avec le réseau des Missions Locales.

Le CJDE s'engage notamment à favoriser les procédures de recrutement des jeunes accompagnés par les Missions Locales, leur faciliter l'accès à l'alternance, mieux informer les jeunes et leurs conseillers sur les métiers et les filières qui recrutent, développer le parrainage. L'association travaille par exemple très concrètement sur la publication d'un guide à destination des conseillers des Missions Locales expliquant les besoins et méthodes de recrutement des entreprises.



## **Pierre Ferracci : rapprocher le CNEE et le COE ?**

Pierre Ferracci se montre très favorable à une meilleure coordination entre le CNEE (cf. page 24) et le COE (Conseil d'Orientation pour l'emploi). « *On pourrait ainsi faire le lien entre l'éducation initiale, la formation*

*professionnelle, et le monde de l'emploi et de l'économie... Pour assurer les passerelles entre formation initiale et formation professionnelle et surtout beaucoup mieux gérer les enjeux d'orientation. Demain,*

*on va changer de métier beaucoup plus fréquemment qu'avant. Ce rapprochement permettrait de mieux construire l'itinéraire professionnel des jeunes.* »

## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Renforcer les relations entre acteurs publics et acteurs privés

#### NOS RECOMMANDATIONS



Simplifier la complexité institutionnelle et fluidifier les relations entre les acteurs

Rechercher l'efficacité et la simplification : passer d'une logique de moyens à une logique de résultats pour mieux flécher les aides publiques vers ce qui fonctionne



Créer une instance d'évaluation des dispositifs et repenser les critères eux-mêmes. Cette évaluation pourrait se faire sur le nombre d'entrées à l'emploi (modulé en fonction de la capacité du jeune à y entrer) et non sur le nombre de jeunes bénéficiant du dispositif

Mieux associer les entreprises aux Missions Locales, tant au niveau de leur gouvernance que dans leurs actions, pour les aider à clarifier leur rôle économique versus leur rôle social que toutes les entreprises reconnaissent



#### NOS ENGAGEMENTS

Déléguer des salariés volontaires dans les Missions Locales pour aider ces dernières à accroître leur connaissance concrète du monde de l'entreprise

Développer l'association CJDE (Cercle Jeunes Destination Entreprises) qui appuie l'action des Missions Locales

Unanimement considéré comme la meilleure porte d'entrée vers l'emploi, l'apprentissage n'a jamais réussi en France à acquérir ses lettres de noblesse. À qui la faute ?

Il est facile de trouver de nombreuses explications à ce phénomène, mais beaucoup plus difficile de trouver les voies d'amélioration. Un espoir cependant : Le nouveau gouvernement semble décidé à réagir tandis que des entreprises et des *think tank* se mobilisent. Cela suffira-t-il à faire bouger les lignes ?

## VI. Lever les freins à l'apprentissage et développer l'alternance



En Allemagne, 90 % des jeunes en lycées professionnels sont en apprentissage, contre 10 % en France.



Antoine Frérot, PDG de Veolia et président de l'Institut de l'Entreprise\*

L'apprentissage ne progresse pas. Il régresse même dans les niveaux inférieurs. Le constat est lourd : seules 12 % des entreprises de plus de 250 salariés remplissent leur quota. Notons également que si environ 100 000 jeunes par an décrochent avant le bac, 100 000 autres décrochent après le bac. Les acteurs eux-mêmes, certains CFA, sont parfois peu investis dans l'accompagnement des entreprises qui souhaitent recruter des apprentis ou pendant le temps de la formation, souligne l'AFEP.

Les freins à l'apprentissage sont d'abord culturels : contrairement à l'Allemagne ou à la Suisse, l'apprentissage n'est pas considéré en France comme une filière d'excellence. Dans les lycées professionnels, il continue de souffrir d'un manque de promotion sur le terrain, tant de la part des équipes pédagogiques peu informées de la réalité des parcours et de leurs débouchés professionnels, que de l'appareil d'orientation désormais piloté par les Régions.

Les problèmes de motivation et de savoir-être génèrent également beaucoup d'abandons. En outre, beaucoup de jeunes en précarité ont du mal à s'engager dans la durée et préfèrent, pour certains d'entre eux, aller directement vers l'emploi et enchaîner les contrats courts. « *L'alternance est bien sûr la meilleure des solutions, mais elle convainc peu les jeunes éloignés de l'emploi. Ils préfèrent entrer dans la Garantie jeunes pour décrocher un boulot pendant 3 mois et "après, on verra"* », regrette Thierry Jarlet. Il y a un an, les titres du ministère du Travail (84 sur 250), pour lesquels les formations sont beaucoup plus courtes, se sont davantage ouverts à l'apprentissage et cela pourrait constituer une première réponse à cette difficulté.

La question du financement de l'apprentissage est un vrai sujet. La CPME préconise un meilleur financement « *par le biais d'un système unique, stable et identique pour toutes les PME* ». Un certain nombre de

grandes entreprises n'augmentent plus leur nombre d'apprentis car elles ont consommé l'ensemble des fonds dédiés à l'apprentissage. D'autres préfèrent s'acquitter de la pénalité pour non-atteinte de l'objectif de 5 % d'apprentis dans leur entreprise. Mais de grands groupes en font une priorité absolue, comme le Groupe La Poste ou The Adecco Group. La Fédération de la formation professionnelle (FFP)<sup>20</sup> préconise de « *garantir à tout jeune un droit universel à l'alternance* » et d'offrir à tous les jeunes de 15 à 30 ans un « CPF Jeunes » (Compte Personnel de Formation) lui permettant de financer la formation en alternance de son choix et d'avoir accès à des outils *online* (recherche d'offres en alternance, propositions d'hébergement). Abondé en fonction du niveau de qualification et de l'âge du jeune, il serait financé sur les montants actuellement affectés aux contrats aidés et la fraction régionale de la taxe d'apprentissage.

### Autriche : formation équivalant à une alternance

Suite à la contraction de l'activité économique après la crise de 2008, on a observé une baisse du nombre d'apprentis dans l'ensemble des pays de l'OCDE. Les pays ayant une tradition historique de l'apprentissage (Allemagne, Suisse, Autriche) ont mis en place des outils

pour y remédier. Ainsi, en Autriche, les jeunes souhaitant s'orienter vers l'apprentissage et qui n'ont pas trouvé de place en entreprise se sont vu proposer une formation pratique dite « supra-entreprise », reconnue comme équivalant à une alternance effective en entreprise. Source : Cour des comptes

\* L'Institut de l'Entreprise qui propose que les 120 entreprises adhérentes de l'association soient un lieu d'expérimentation de la future réforme de l'apprentissage  
20 - Fédération de la Formation Professionnelle - Livre blanc « Libérer la Formation » - juin 2016



Avec les recrutements, les contrats d'alternance et les stages, le Groupe La Poste accueille près de 10 000 jeunes par an. Nous nous sommes engagés, entre autres, à recruter 12 000 alternants sur la période 2016 – 2018.

Sylvie François,  
DGA, en charge  
des RH,  
Groupe La Poste

## Initiatives & bonnes pratiques Une multiplication récente des initiatives

Comment faire bouger les lignes et changer d'échelle en matière d'alternance ?  
« D'abord la volonté du dirigeant, quel qu'il soit. Certaines entreprises ou collectivités ont beaucoup d'alternants, d'autres pas. Dans la fonction publique d'État, en 2012, il y en avait 700, aujourd'hui 10 000 », estime Michel Yahiel. Il s'agit ensuite de se donner les moyens d'en faire une réelle « voie d'excellence », comme le souhaite le gouvernement qui va préparer pour le printemps 2018 un texte législatif. D'autres obstacles existent, comme la réglementation des apprentis ou la complexité de la rémunération.

### Enquête CCI France\* : ce que les entreprises pensent de l'alternance

88 % des entreprises pensent que l'alternance est un levier efficace pour l'embauche des jeunes, sous réserve pour les 2/3 d'entre elles, d'un suivi dans l'emploi par un organisme accompagnant les bénéficiaires.

93 % des entreprises interrogées connaissent le contrat d'apprentissage et 77 % en ont une bonne image. Les deux tiers y ont déjà eu recours. Principales raisons de ce choix : l'adéquation de la formation au poste (44 %), le moindre coût du travail (34 %) et le niveau de qualification du jeune adapté aux

besoins (30 %). Quant aux principaux freins, ce sont d'abord la lourdeur de l'accompagnement du jeune (25 %) et la complexité de la gestion administrative (23 %) qui sont pointées. 63 % des entreprises ont déjà embauché un jeune à l'issue du contrat d'apprentissage. La moitié des entreprises ayant recours à l'apprentissage ont déjà vécu une rupture anticipée du contrat. Motif le plus fréquent : 46 % d'abandon ou rupture à l'initiative du jeune.

\* Enquête effectuée par la CCI France à travers son réseau auprès de 1 000 entreprises

Il faut aussi rapprocher les besoins des entreprises de l'expertise des organismes de formation et des projets professionnels des demandeurs d'emploi : c'est l'objectif de la Grande école de l'alternance de The Adecco Group. De nouvelles formes d'alternance doivent émerger, comme s'y emploie la Fipa (Fondation Innovations pour les apprentissages), qui propose notamment des « parcours partagés en apprentissage » entre grandes entreprises et PME. La préparation à l'alternance est également cruciale : Engie, en partenariat avec Face a créé avec le dispositif PEMS (Parcours Emploi Mobilité Sport) une solution originale dans ce domaine, tout comme le Groupe IGS, qui s'efforce d'anticiper et d'éviter les ruptures de contrat.

### La « Grande école de l'alternance »

Industrialiser le rapprochement de l'offre et la demande de compétences, par bassin d'emploi : c'est l'objectif que s'est assigné la Grande école de l'alternance de The Adecco Group. « L'emploi des jeunes est un enjeu pour la France et une priorité pour nous en tant que leader des solutions emplois », souligne Christophe Catoir, président France de The Adecco Group. Nous sommes convaincus que l'alternance est un levier d'employabilité des jeunes. Nous souhaitons donc donner une forte impulsion à ces solutions. ». The Adecco Group a ainsi identifié 17 filières de métiers en tension, dans l'industrie, le BTP, le numérique, le transport, l'environnement... Il a sélectionné des outils d'évaluation des candidats et mis en place un système de suivi des alternants. Il a noué des partenariats avec des organismes de formation (Afp, Groupe IGS, EM Lyon, Montpellier Business School, IESEG, etc.) ainsi qu'avec de grands acteurs des secteurs, comme Veolia ou Eurotunnel et des institutionnels. The Adecco Group et Microsoft ont par exemple prévu de former 800 administrateurs réseau et développeurs d'applications sur trois ans. Des compétences identifiées comme « pénuriques » dans la filière du numérique.

## Les Maisons Familiales Rurales : une solution pour les jeunes en zone rurale

Soutenues par Opcalia, les Maisons Familiales et Rurales, qui ont fêté leurs 80 ans en juillet dernier, ont vocation à la fois de favoriser le lien social, économique et culturel en zone rurale et d'être un mouvement éducatif. Elles comptent 430 établissements de formation de proximité, 49 000 élèves et 10 500 apprentis. Très proches des entreprises de leurs territoires, elles adaptent leurs formations en conséquence. Résultat : 3 bac pro sur 4 et 9 TSA (technicien supérieur de l'agriculture) sur 10 travaillent dans les 7 mois.

## Fipa : des parcours et formats innovants d'apprentissage partagés grands groupes/PME

La Fipa (Fondation innovations pour les apprentissages), lancée opérationnellement début 2017 sous l'égide de Face, réunit une dizaine de grandes entreprises (EDF, Air France, BNP Paribas, Total, Société générale, La Poste, Sanofi, Engie, AG2R, The Adecco Group...) qui cherchent à faire émerger de nouvelles formes d'alternance. Elle a lancé une petite dizaine d'initiatives, notamment un Observatoire régional des formations en alternance pour mesurer la cohérence des dispositifs dans deux régions tests ; un portail dédié à l'alternance intégrant les dernières innovations numériques ; des « parcours partagés en apprentissage » pour deux ans à la fois dans un grand groupe et une PME permettant (grâce à une mutualisation de la charge administrative du contrat) au jeune d'avoir deux expériences professionnelles dans un même secteur ; des stages approfondis de découverte pour des jeunes de 3<sup>e</sup> ou des décrocheurs ; des formations en alternance en inter-entreprises de collaborateurs sur les métiers numériques émergents...

## Groupe IGS : POEC « pré-alternance »

Afin d'anticiper et d'éviter les ruptures en contrat d'alternance, le Groupe IGS a mis au point une POEC « pré-alternance ». Les jeunes identifiés par Pôle emploi suivent d'abord une première partie « socle » avec une logique d'orientation, puis un stage en entreprise,

## La Grande école de l'alternance : objectif dépassé

En créant la Grande école de l'alternance en septembre 2015 et en lançant ses premières promotions début 2016 The Adecco Group affichait une ambition chiffrée : former 10 000 alternants sur trois ans

et permettre à 100 % d'entre eux d'entrer en emploi à l'issue de l'alternance. Aujourd'hui, à mi-parcours, cet objectif est en passe d'être dépassé - avec une prévision actuelle de 12 000 à 13 000 alternants. Christophe

Catoir a annoncé, lors de nos travaux le 21 juin 2017, sa volonté de passer à la vitesse supérieure et de se fixer un nouvel objectif de 20 000 alternants sur trois ans.



*Il en va de notre responsabilité d'innover et d'apporter des solutions pour améliorer l'employabilité en France. En tant que leader engagé, notre objectif est de fédérer les acteurs, nos filiales et les candidats afin de créer, avec la Grande école de l'alternance, un véritable incubateur de potentiels.*



Christophe Catoir,  
président France  
The Adecco Group

avant d'entamer un premier bloc de compétences dans le métier visé, déployé dans le cadre de la POEC. Dans une logique de sas, cette préparation aboutit à la signature d'un contrat de professionnalisation (cf. page 31).

## Le Parcours Emploi Mobilité Sport (PEMS)

PEMS est également une solution originale et efficace pour aider les jeunes de 18 à 24 ans issus des quartiers prioritaires ou présentant un handicap dans leur recherche d'une entreprise d'accueil. Ce programme d'insertion, piloté par Engie en partenariat avec Face, est bâti autour de plusieurs temps forts : pratique du sport, immersion dans l'armée et stage en entreprise. Des ateliers collectifs portent sur la recherche d'emploi, la vie en entreprise et ses codes, la présentation des métiers et le numérique. L'accompagnement individualisé aide le jeune à définir son projet professionnel et à chercher une entreprise. Une marraine ou un parrain en entreprise accompagne le jeune durant six mois.

Un premier bilan à fin 2016 permet d'établir un taux de sortie positive de plus de 75 %, avec essentiellement l'entrée en alternance, la signature d'un CCD ou d'un CDI, la reprise d'études, voire une orientation vers le service civique. Aujourd'hui, le programme PEMS fédère autour de lui des partenaires privés, publics et associatifs. Il a vocation à se développer dans les territoires.



*Il faut créer des liens directs entre les organismes de formation, les CFA et les entreprises, des groupements d'acteurs qui passent des conventions d'engagement pour développer l'insertion et l'apprentissage. Nous pouvons doubler notre nombre d'alternants (7 500 aujourd'hui) si l'on y travaille ensemble.*



Roger Serre,  
délégué général  
du Groupe IGS

## « Le Guide du Routard de l'alternance »

Tout savoir sur l'alternance et la populariser, tels sont les objectifs de ce guide inédit de la collection des Guides du Routard, publié par les éditions Hachette et Opcalia. Il présente toutes les informations sur les formations et les parcours en alternance, ainsi que les acteurs tant nationaux que régionaux. Il permet aux jeunes d'aborder l'alternance de façon intuitive avec des outils accessibles via l'appli Hachette scan.

## Lancement en France du réseau mondial de l'apprentissage (GAN)

Avec une dizaine d'entreprises, en coopération avec le Medef, The Adecco Group a lancé le 5 septembre dernier le « réseau GAN France », représentation dans notre pays du réseau mondial de l'apprentissage (GAN, coalition d'entreprises mobilisées pour l'emploi des jeunes avec le soutien de l'OCDE et de l'OIT) créé en 2013 à Genève. Son objectif est de promouvoir les meilleures pratiques sur l'alternance et d'influer sur les politiques publiques. Les entreprises et organisations membres du réseau partageront ainsi leurs bonnes pratiques et travailleront de concert pour encourager et accélérer le développement de l'apprentissage en France.





## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Lever les freins à l'apprentissage et développer l'alternance

#### NOS RECOMMANDATIONS



Intensifier l'apprentissage par les CFA en priorité mais aussi par les lycées professionnels, en lien avec les branches professionnelles

Supprimer les rigidités du système, en particulier les *numerus clausus* des formations



Flécher une partie des financements consacrés aux contrats aidés du secteur non marchand vers l'alternance (rapport de la Cour des comptes)

Soutenir l'investissement des entreprises dans l'alternance par des exonérations de charges pérennes, en particulier pour les PME/TPE. Repenser le système de bonus-malus pour inciter les entreprises à recruter plus d'apprentis



Donner une plus grande liberté d'affectation de la taxe d'apprentissage et privilégier les liens directs entre CFA, établissements d'enseignement et entreprises

Alléger les démarches administratives et rapprocher les deux types de contrats en alternance, comme s'y est engagé le gouvernement



Rendre transparent et homogène la détermination des coûts de formation en apprentissage

Améliorer les relations entre les entreprises et les CFA en amont du recrutement mais aussi pendant le temps de la formation, pour éviter les ruptures de contrat



Permettre à un apprenti dont le contrat a été résilié de poursuivre sa formation jusqu'à la fin de l'année en cours

#### NOS ENGAGEMENTS

Mobiliser les entreprises et les branches pour démultiplier le nombre d'apprentis/alternants dans leur groupe, mais également en convainquant chaque année quatre à cinq entreprises de leur réseau d'augmenter aussi leur quota

Développer une « boîte à outils » pour favoriser, en particulier, l'alternance dans les PME/TPE

Valoriser les plateformes territoriales qui rapprochent l'offre et la demande de contrats d'alternance

**C**omment associer davantage les entreprises à l'élaboration des contenus de formation ? Comment moduler le temps de la formation, son contenu, ses modalités en fonction des métiers, des situations, des jeunes et des entreprises qui les accueillent ? Un leitmotiv : s'adapter aux besoins des entreprises, comme à ceux des jeunes, mais aussi adopter une logique de résultats pour être plus agile et plus efficace dès la conception des formations.

## VII. Mieux adapter les contenus des formations aux besoins des entreprises

Les formations doivent être davantage adaptées aux besoins des entreprises. Par exemple, le bac pro secrétariat ne répond plus à un besoin actuel. Dans les travaux publics, les jeunes manquent de spécialisation métiers en raison des réformes du bac pro et du bac technologique STI2D, ce qui pose un problème pour les entreprises et pour la poursuite d'études. Parfois aussi, pointe la CPME dans son document

« 89 propositions pour les TPE-PME. 5 ans pour agir 2017-2022 » de mars 2017, il faudrait veiller à une meilleure compatibilité entre le contrat d'apprentissage et la réalité de l'entreprise, en particulier sur la durée et les horaires de travail.

### Un enjeu autour des temps de formation

Il faudrait pouvoir moduler les temps de formation professionnelle en fonction des situations. D'autant que beaucoup de jeunes sont d'abord à la recherche d'un emploi, la formation pouvant être vécue comme une contrainte. La CPME préconise de remplacer le bac pro en 3 ans par « une nouvelle forme de contrat 2+1 avec une certification intermédiaire offrant ainsi des possibilités de réorientation à la fin de la 2<sup>e</sup> année ».

Pour résoudre ces injonctions apparemment contradictoires, il faut sans doute distinguer les secteurs à fort potentiel technologique, qui supposent des savoirs techniques, du secteur tertiaire, où existent des possibilités de formations plus compactes. Pour certains métiers (logistique, téléconseillers, etc.), se former sur des savoirs spécifiques en quelques mois est une réponse adaptée, ce que les Opca ont beaucoup développé à travers la POEC (cf. page 31).

### Associer les entreprises et les branches à l'élaboration des diplômes

Selon les propositions du Medef dans son « Manifeste pour l'éducation, l'enseignement supérieur et l'apprentissage » paru en 2017, il est nécessaire de renforcer le pouvoir de décision des branches dans le processus d'élaboration des diplômes. Les entreprises doivent aussi y être associées. Par exemple, la filière des travaux publics mobilise des chefs d'entreprise pour participer, aux côtés

### L'entreprise et la formation professionnelle initiale : « un travail de fond sur la qualité »

**Point de vue de Florence Poivey, présidente de la Fédération de la plasturgie et des composites et de la commission Éducation - formation - insertion du Medef.\***

« Depuis deux ans, la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle a mis en lumière la formidable profusion de notre système français de formation et le très fort cloisonnement entre ses acteurs. Rapidement, la nécessité de simplifier, de se doter d'outils et de critères facilitant la lisibilité et la compréhension de ce système si dense, a justifié un travail de

*fond en matière de qualité. Très concrètement, il s'agit d'abord de reconsidérer en profondeur chaque diplôme, chaque titre professionnel : manière dont il est conçu, objectifs auxquels il répond, capacités d'actualisation, qualité de l'insertion des diplômés, poursuites d'études, passerelles avec les autres diplômes ou autres certifications... Les enjeux pour notre système de formation, initiale ou continue, tiennent au besoin de gagner en réactivité pour s'adapter aux incessantes ruptures économiques, numériques, sociétales et*

*environnementales. Une fois ce travail réalisé par les certificateurs, il faudra rendre accessible l'information au grand public. Chacun doit pouvoir accéder aux données attestant la performance de tel ou tel diplôme. Cette initiative devra s'accompagner de la mise en place d'une évaluation périodique de tous les diplômes, associant à parité, au sein d'une agence indépendante, des représentants des milieux économiques et académiques. »*

\* « Demain, quel travail ? »  
Les Cahiers français n° 398  
- Documentation française -  
mai-juin 2017

de l'Éducation nationale, à la rénovation des diplômes (cf. page 26). Dans le même esprit, Opca Transports et Services, l'AFT (Association pour le développement de la formation professionnelle dans les transports) et la FEP (Fédération des entreprises de propreté) ont signé, en mai dernier, une convention avec le ministère de l'Éducation nationale, comprenant 8 axes de coopération, notamment l'appui de ces professionnels à la création et à la rénovation des formations et diplômes.

### **Ne pas oublier les métiers industriels traditionnels**

Malgré la digitalisation, les sociétés industrielles ont toujours besoin de former des jeunes aux métiers traditionnels, tels que chaudronniers ou forgers. Cette formation doit leur permettre d'apprendre les spécificités techniques de ces métiers, mais aussi de les familiariser avec le monde digital qui est indissociable des machines et outils qu'ils auront à manipuler. Les centres de formation doivent aussi en conséquence avoir des machines et équipements modernes.

### **Initiatives & bonnes pratiques** **Une double adaptation : aux besoins et aux profils des jeunes**

Le meilleur moyen d'adapter la formation aux besoins de recrutement des entreprises est sans doute de mettre en place des formations adaptées aux postes existants (c'est l'action de l'association Insertia). Dans les travaux publics, les entreprises du secteur vont même jusqu'à dispenser des formations courtes et spécifiques, directement sur le chantier grâce à des « campus mobiles ». De manière plus générale, le socle de connaissances et de compétences professionnelles CléA, reconnu par tous les acteurs, permet d'acquérir et de faire valider les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle. Il s'agit également d'innover sur le plan pédagogique pour redonner le goût des études aux décrocheurs scolaires.

### **Des formations sur mesure**

Démarcher les entreprises pour connaître leurs besoins, les aider à réaliser leur fiche de poste, et seulement ensuite trouver un jeune à former pour ce poste : tel est le credo d'Insertia. Cette association, avec un cabinet spécialisé dans le repérage, le développement et le transfert de compétences, sécurise le mode de sélection des candidats issus des zones sensibles. Une information collective, un entretien sur sa motivation puis une immersion en entreprise permettent d'affiner le projet professionnel du jeune. « *J'ai créé Insertia parce qu'il existait des besoins de recrutement dans le secteur de la fibre optique et que personne ne pouvait financer les formations nécessaires*, explique Mouloud Bezzouh, son président, également directeur de Sabelec Énergies. *Nous faisons découvrir ces métiers à des jeunes et développons des formations sur mesure pour des entreprises qui recrutent, particulièrement des TPE non dotées de services RH.* » Cette méthode a déjà permis le recrutement de plus de 720 jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville.

Les entreprises des travaux publics vont même plus loin : à l'occasion de grands chantiers, elles ont signé avec l'État et Pôle emploi des POEC afin d'aller chercher des demandeurs d'emploi, essentiellement des jeunes, pour les former en lien direct avec les besoins de recrutement des chantiers et les intégrer rapidement. La formation est ainsi directement délivrée sur le chantier en utilisant des campus mobiles.

Le Contrat d'accès à la qualification (CAQ), mis en œuvre par plusieurs régions, vise également à décrocher l'orientation, la formation et le rôle de l'entreprise. Il permet à de jeunes demandeurs d'emploi sans diplôme ni qualification, d'obtenir, dans un délai de 24 mois, une qualification de niveau V (CAP, BEP), voire de niveau IV (bac), grâce à un parcours de formation adapté, individualisé et sécurisé.



*Nous mettons en place de la pédagogie différenciante ou adaptée, avec notamment des cours de théâtre, des classes inversées et des cursus diplômants en blended-learning.*



Caroline Costa-Savelli, directrice du CFA Codis (Groupe IGS)

## La variété des nouveaux dispositifs pédagogiques

C'est le cas du concept de « classe inversée », développé par exemple par le CFA Codis, qui consiste à renverser les rôles traditionnels de l'apprentissage, afin de rendre l'élève plus actif. Une partie de l'enseignement se fait à la maison, de manière autonome, avec des outils d'apprentissage numériques, participatifs et collaboratifs. Le temps passé en classe avec l'enseignant est consacré à la réalisation d'exercices d'application ou de consolidation, avec un accompagnement individualisé des élèves selon leur niveau, ainsi qu'à des travaux de groupe plus complexes. « Nous accueillons des jeunes qui ont souvent été malmenés par le système scolaire. Il s'agit de leur redonner goût aux études via l'alternance en entreprise, où ils sont valorisés par les responsabilités qu'on leur confie, mais aussi en utilisant de

nouvelles méthodes pédagogiques », explique Caroline Costa-Savelli, directrice du CFA Codis (Groupe IGS).

« Le digital peut permettre d'offrir un parcours d'apprentissage personnalisé », ajoute Sadia Anafal, directrice de l'apprentissage de l'INHNI (Fédération des entreprises de propreté).

Dans la même logique, **l'École des travaux publics de Normandie** a mis en place un nouveau dispositif pédagogique, Wiki-TP, déployé dans tous les centres de formation de la branche. Les contenus pédagogiques, accessibles depuis la plateforme numérique [wikitp.fr](http://wikitp.fr), sont développés en collaboration par les jeunes et les formateurs. Ces derniers peuvent ainsi préparer une séquence traditionnelle, organiser une classe inversée ou une classe collaborative.



## CléA : valider un socle de connaissances et de compétences

Traduction opérationnelle du « Socle de connaissances et de compétences professionnelles » défini par le décret du 13 février 2015, CléA a été élaboré par les partenaires sociaux, plus précisément par le Copanef (Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation). Certification nationale, CléA permet à tout individu d'acquérir et de faire valider les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice d'une

activité professionnelle. Celles-ci sont évaluées dans sept domaines : s'exprimer en français ; calculer, raisonner ; utiliser un ordinateur ; respecter les règles et travailler en équipe ; travailler seul et prendre des initiatives ; avoir l'envie d'apprendre ; maîtriser les règles de base (hygiène, sécurité, environnement). Ce certificat permet à un salarié ou à un demandeur d'emploi d'acquérir un premier niveau de diplôme.

Les jeunes éloignés de l'emploi sans expérience professionnelle peuvent difficilement y avoir accès. Toutefois, l'Epide et l'Alpa mènent une expérimentation pour former des NEET à CléA et leur constituer un portefeuille de compétences avec recueil de preuves. Un an et demi après sa création en janvier 2016, 34 000 personnes y sont inscrites, dont 80 % de demandeurs d'emploi et plus d'un tiers de moins de 30 ans.

## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Mieux adapter les contenus des formations aux besoins des entreprises

#### NOS RECOMMANDATIONS



Flécher les aides publiques vers les formations adaptées aux besoins des entreprises, notamment en limitant les subventions d'équilibre aux CFA

Supprimer les aides publiques aux formations qui n'assurent aucun débouché



Créer un sas de formation aux *soft skills* en démarrage de toute formation en apprentissage pour éviter le décrochage (cf. chapitre 2, page 32)

Développer les titres professionnels par l'apprentissage



Réformer les diplômes et les certifications en les modularisant, en particulier par blocs de compétences acquises et transférables, et adapter les temps de formation en fonction des métiers

Rénover les contenus des formations et adapter les référentiels des titres et des diplômes au minimum tous les cinq ans pour mieux adapter l'offre à la demande



#### NOS ENGAGEMENTS

Pour les Opca et les branches, mieux flécher les financements vers les organismes de formation et les CFA qui sont entrés dans une logique de résultats et qui mettent en place un sas de formation aux *soft skills*

Pour les entreprises, privilégier le versement de la taxe d'apprentissage aux organismes de formation et aux CFA qui s'engagent dans ces démarches

**P**oint ultime de cette réflexion : amener les jeunes vers l'insertion et l'emploi durable. Il y a urgence : les taux d'insertion des non-diplômés sont très mauvais. Ce sont aux entreprises qui créent la richesse et l'emploi, bien sûr soutenues par la puissance publique, de trouver des réponses. Elles savent mettre en œuvre des solutions qui fonctionnent, soit par elles-mêmes, soit à travers des associations, les SIAE ou les Geiq. À quand la mobilisation générale ?

## VIII. Favoriser l'insertion dans l'entreprise



*Les entrepreneurs doivent consacrer du temps à expliquer ce qu'ils font et susciter des vocations. Nous devons réaffirmer que l'entreprise est une chance pour chacun de bâtir un projet professionnel à dimension humaine.*

Bernard Cohen-Hadad, président de la CPME Paris Île-de-France



La capacité des jeunes en précarité à s'intégrer facilement dans les entreprises découle de l'ensemble des 7 préconisations précédentes. Il y a urgence : la dernière enquête du Céreq (Bref n°356, juin 2017) « Insertion en 2016 auprès de la génération 2013 » constate malheureusement qu'« un jeune actif non diplômé sur deux en 2016, soit trois ans après avoir quitté le système éducatif, recherche un emploi contre globalement un jeune actif sur cinq. Ces niveaux restent bien supérieurs à ceux connus avant la crise. Malgré la part importante des contrats aidés (surtout des emplois d'avenir), le taux d'emploi des non-diplômés atteint péniblement 40 % ».

Aux entreprises, qui créent la richesse et l'emploi, de jouer leur rôle pour aider les jeunes à s'insérer, en particulier ceux qui ont le plus de difficultés, ainsi que l'affirme Gérard Mestrallet, président de Face : « Préparer l'intégration des jeunes dans le monde du travail est une cause d'intérêt général. Dans ce combat, les entreprises ont une place de premier ordre : elles doivent contribuer à inventer de nouvelles solutions en faveur de l'emploi, qui aillent au-delà du seul recrutement. » Cette mission doit se jouer au plus près du terrain. Pour Antoine Recher, directeur des ressources humaines du groupe Onet, « les leviers qui marchent pour l'emploi des jeunes en précarité viennent du terrain. L'encadrement de proximité est un élément clé. Il faut donner des marges de manœuvre aux directeurs d'agence. Grâce à eux, nous comptons une multitude d'initiatives locales en faveur des jeunes. » Le fait que 20 % des jeunes (dans leur ensemble) aient envie de quitter l'entreprise avant la fin de leur période d'essai, conforte la conviction que parrainage et tutorat doivent être au cœur de l'intégration dans l'entreprise, via un accompagnement individualisé par des professionnels en activité.

Jean-Marie Lambert, directeur général adjoint, en charge des ressources humaines du groupe Veolia, pointe du doigt l'un des freins à l'embauche des alternants dans son groupe. « Il y a quelques années nous parvenions à embaucher en CDI 100 % des apprentis que nous formions. Ce pourcentage est aujourd'hui de 50 à 70 % selon les années ; nous sommes confrontés à la concurrence d'entreprises qui n'ont pas du tout les mêmes engagements sociaux et sociétaux que les nôtres. Dans les marchés publics, il faudrait introduire des critères de mieux-disant social dans les appels d'offres. Faute de quoi les efforts d'intégration et d'insertion ne seront pas pris en compte. »

### Faciliter la mobilité ou le logement

Les problèmes de santé, de logement et de mobilité constituent des obstacles à l'accès à l'emploi. En particulier, en milieu rural, le permis de conduire est essentiel à la mobilité des jeunes. Agefos PME a développé un projet de POE (préparation opérationnelle à l'emploi) ciblant spécifiquement les jeunes de ces territoires. Cette POE+ intègre l'obtention du permis de conduire à la phase de formation habituelle.

Certaines entreprises ou branches professionnelles s'impliquent fortement dans la résolution des problèmes de logement de leurs apprentis ou de leurs jeunes salariés, comme la FNTP ou la Fédération des entreprises de propreté, via le Fare, Fonds d'action sociale pour la réinsertion et l'emploi. Le secteur de l'intérim dispose aussi d'un Fonds d'action sociale du travail temporaire (Fastt) qui facilite la vie quotidienne des intérimaires. Il a mobilisé 17 millions euros en 2016, pour 67 000 prestations.

---

## Repenser les solutions de mobilité

Le réseau des Entreprises pour la Cité préconise dans son Livre blanc (cf. page 56) « de faire de cette thématique (la mobilité) un axe prioritaire des politiques d'emploi en créant une commission de suivi et d'évaluation des solutions de mobilité pour l'accès à l'emploi ».

Jean Bassères, directeur général de Pôle

emploi, répond en partie à ce souhait : « Une piste d'amélioration serait de favoriser les bilans de mobilité et, par exemple de définir, pour chaque situation individuelle, les meilleurs moyens de mobilité et aussi travailler avec les plateformes de mobilité qui offrent des solutions innovantes. »

---

## Initiatives & bonnes pratiques

Pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes et leur intégration dans l'entreprise, l'accompagnement par un tuteur est un élément essentiel ; le groupe de BTP NGE en a fait l'un des piliers de sa politique de recrutement, tout comme un certain nombre d'associations. Grâce à un accompagnement renforcé, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq) sont également des solutions qui fonctionnent, tout comme l'intérim. Certaines entreprises agissent d'ailleurs en faveur de l'insertion en soutenant ce type d'actions et en finançant des associations et des entreprises qui proposent un accompagnement social et professionnel de qualité. C'est le cas des Fondations Agir pour l'emploi (Fape) d'Engie et d'EDF. Le sport s'avère aussi un excellent vecteur d'insertion.

La question de l'insertion des jeunes alternants non retenus dans les grands groupes est également un vrai sujet. Pour favoriser leur embauche, la plateforme Engagement Jeunes

partage leurs dossiers de candidature avec des PME partenaires.

### **NGE : le tutorat, facteur d'intégration pérenne**

Le tutorat, c'est le choix du groupe français de BTP NGE (10 000 salariés). Cette entreprise travaille depuis plus de vingt ans avec les Missions Locales et, pour satisfaire ses besoins de recrutement, propose à des jeunes sans qualification de suivre une formation qualifiante à un métier du BTP. « L'un des grands enjeux est d'aider ces jeunes à se projeter dans une carrière dans l'entreprise ou dans la profession. Il faut leur donner des perspectives d'évolution », explique Laurent Amar, directeur des opérations de NGE. « Une fois que nous les avons recrutés et formés, il faut les garder, les fidéliser. Pour accompagner cette démarche dans la durée, nous avons mis en place le tutorat. »

NGE compte ainsi 200 tuteurs, chacun exerçant le même métier que le jeune qu'il suit. Cet accompagnement rapproché favorise l'insertion durable dans les métiers et minimise les ruptures de contrat. « Le tuteur transmet son savoir-faire mais son rôle principal est de susciter la curiosité, de donner l'envie d'apprendre, de progresser par soi-même et de se projeter dans l'avenir », souligne Laurent Amar.

### **Le parrainage au cœur de l'action de belles associations**

Depuis 1995, la Fondation Agir contre l'exclusion (Face) développe ce type de dispositif. Un jeune demandeur d'emploi en difficulté d'insertion professionnelle bénéficie d'un parrain ou d'une marraine qui s'appuie sur son expérience pour lui faire découvrir le monde professionnel et lui permettre d'appréhender les codes de la vie en entreprise. Sur une période allant de six à douze mois, il conseille le filleul dans sa recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, entretien). La Fondation Face forme les parrains, accompagne les filleuls et assure la mise en relation. Elle s'appuie sur un réseau de plus de 600 parrains ainsi que sur des outils et des



*De multiples initiatives existent. Il faut promouvoir davantage la palette d'actions possibles pour s'engager pour l'insertion des jeunes en précarité, auprès des entreprises, des branches et des unions territoriales.*



Jean-François Connan, vice-président de la commission Éducation - formation - insertion du Medef, directeur Responsabilité et Innovation Sociale de The Adecco Group



formations, conçus pour les parrains et pour les filleuls.

Plusieurs associations ont placé aussi le parrainage au cœur de leur action. Citons : ATLAS (Algerian Talents & Leaders Association), qui regroupe des cadres supérieurs d'origine algérienne. En particulier à travers leur programme « Talent up », ils accompagnent individuellement, sur une durée d'un an renouvelable, des jeunes des quartiers défavorisés. Ou

**Article 1** dont les 1 750 parrains accompagnent chaque année plusieurs milliers de jeunes dès 16 ans dans un parcours d'excellence pour leur donner accès aux études supérieures, meilleur gage d'insertion. Ou encore le réseau des **Entreprises pour la Cité** qui, dans son récent Livre blanc, préconise d'élargir le parrainage après l'entrée dans l'entreprise « pour éviter les ruptures de période d'essai ».

### **SIAE : une passerelle efficace vers l'emploi**

Cette volonté de proposer un accompagnement renforcé aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en particulier aux jeunes sans qualification, pour favoriser leur insertion professionnelle, est également au cœur de l'action des SIAE : entreprises et entreprises de travail temporaire d'insertion, associations intermédiaires, ateliers ou chantiers d'insertion... Ces structures spécialisées signent des conventions avec l'État leur permettant d'accueillir et d'accompagner ces jeunes, après agrément de Pôle emploi, lesquels signent un contrat de travail d'une durée maximale de 24 mois, qui va du mi-temps dans les associations au temps plein dans les entreprises d'insertion. Elles interviennent dans divers secteurs d'acti-

vités : recyclage, nettoyage, transport, BTP, espaces verts, restauration, intérim, services aux entreprises... Elles constituent à la fois une passerelle efficace vers l'emploi et une réponse adaptée à des besoins non pourvus dans les territoires.

« Nul n'est a priori inemployable. Il est indispensable de mettre en place une dynamique vertueuse pour dépasser le travail en silos et mailler finement les territoires », affirme Kenny Bertonazzi, président, Fédération des entreprises d'insertion et directeur général de Step-SA.

### **GEIQ : souplesse et individualisation**

Les 162 Geiq parient également sur le potentiel de personnes éloignées de l'emploi. Ils réunissent plusieurs entreprises dans l'objectif de recruter un ou plusieurs salariés, le plus souvent en contrat de professionnalisation, pour le(s) mettre à disposition de leurs membres. Objectif : satisfaire les besoins en main-d'œuvre des entreprises, tout en permettant à des personnes en précarité d'acquérir une qualification et une expérience professionnelle.

Les Geiq organisent une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail. Ils mobilisent des organismes de formation et assurent un accompagnement socioprofessionnel individualisé en lien avec l'entreprise - tuteur et responsable hiérarchique - et les acteurs du territoire.

Fort de près de 6 000 entreprises adhérentes et de leurs 250 points d'implantation, ils ont accompagné, en 2016, 10 700 salariés, en progression de 25 % par rapport à 2015. Ils ont enregistré 66 % de sorties positives vers l'emploi et un taux de réussite aux examens de 92 %. Parmi leurs initiatives, des projets de création de Geiq pour former des « référents



La Garantie jeunes fonctionne, à condition d'être accompagnée par les opérateurs privés comme les nôtres.



François Roux, délégué général de Prism'Emploi

## **Les SIAE en chiffres**

En juin 2016, selon la DGEFP, près de 144 000 salariés en insertion travaillaient dans une SIAE, correspondant à 70 000 équivalents temps plein. Répartis

dans 3 650 structures conventionnées par l'État, 46 % de ces salariés sont mis à disposition par une association intermédiaire, 34 % travaillent dans un atelier ou

chantier d'insertion, 10 % dans une entreprise d'insertion et 10 % pour une entreprise de travail temporaire d'insertion.



numériques » afin de faciliter la transition numérique dans les PME, notamment en Occitanie portés par Toulouse Métropole Emploi, une expérimentation à venir dans les métiers de la sécurité, ou encore un programme national de développement des Geiq Transport en partenariat avec la branche professionnelle.

### L'intérim : développer l'employabilité des jeunes

L'intérim est aussi une voie d'insertion efficace. « C'est une solution pour développer l'employabilité des jeunes », souligne François Roux, délégué général de Prism'Emploi, l'organisation représentant les professionnels du recrutement et de l'intérim. « Nous évaluons les capacités des jeunes et les comparons aux profils demandés par les entreprises, puis nous essayons de combler au mieux les écarts avec des politiques de formation. Ensuite, nous accompagnons le jeune dans son parcours. Quand il est apprécié par les clients de nos agences, nous avons tout intérêt à lui faire enchaîner des missions et à augmenter ses compétences grâce à des séquences de formation. »

Dans le cadre de la Garantie jeunes, les entreprises du secteur ont ainsi mené avec leur Opca, le FAF.TT, une action significative baptisée « Mission Jeunes ». Un accord signé avec l'État et l'Union nationale des Missions Locales a permis de mettre près de 10 000 jeunes à l'emploi, avec près de 45 000 missions d'intérim. Le CDI intérimaire rencontre également un vif succès auprès des jeunes. Plus de 20 000 contrats ont été signés depuis sa création en mars 2015, conformément aux objectifs.

### « Les Déterminés » : l'entrepreneuriat comme levier

Privilégiant l'axe économique comme levier majeur de l'insertion des jeunes, Les Déterminés est une association soutenue par le Medef visant à démocratiser l'entrepreneuriat, notamment dans les quartiers populaires et ruraux. L'association fournit des formations, un accompagnement à l'entrepreneuriat et une mise en réseau, pour aider à réussir de futurs entrepreneurs de 18 à 35 ans. Une douzaine d'entreprises ont déjà vu le jour dans différents domaines, restauration, transport à la personne, coaching, numérique... et près d'une demi-douzaine est en cours de création.

### Fape : fonds de solidarité alimenté par les salariés d'EDF et Engie

Les Fondations agir pour l'emploi (Fape) d'EDF et Engie attribuent des subventions à des associations et à des entreprises créatrices d'emplois proposant un accompagnement social et professionnel de qualité. Chacune de ces deux fondations repose sur un fonds alimenté par les dons des salariés et des retraités des entreprises, les sommes versées étant ensuite abondées à 100 % par l'entreprise.



*Pour nos 4 400 alternants, nous avons 4 400 tuteurs, ce que ne peuvent se permettre les PME. En revanche, elles peuvent accueillir cette main-d'œuvre bien formée. Nous avons la responsabilité*

*d'accompagner tous ces jeunes vers l'emploi, y compris en dehors du groupe.*

Pierre Deheunynck, directeur général adjoint, en charge des ressources humaines, Engie



### La Poste : un groupe engagé

Au moins 60 % des recrutements en CDI de La Poste sont réalisés chaque année sur la tranche d'âge des moins de 30 ans, dont plus de la moitié au niveau CAP (facteur, opérateur de livraison colis, etc.) que les jeunes peu qualifiés peuvent acquérir dans les formations en alternance organisées par La Poste. Elle ouvre aux jeunes débutants le bénéfice d'aides au logement, d'accueil dans des foyers d'hébergement ou encore, en Île-de-France, pour les alternants

en formation niveau CAP, le financement du permis de conduire B. En 2016, elle a formé plus de 3 000 CAP, titres et bac pro. Au titre de l'égalité des chances, des partenariats privilégiés sont développés avec les E2C et l'Epide. Depuis 2011, La Poste dispose de sa propre entreprise d'insertion, *Nouvelle Attitude*, qui accueille entre autres de jeunes demandeurs d'emploi et leur assure un retour à l'emploi pérenne à travers un projet professionnel personnalisé assorti

des formations adaptées. De son côté, La Banque Postale a créé un programme de mécénat en faveur de l'égalité des chances : « L'Envol, le campus de La Banque Postale » qui a pour objectif d'accompagner sur le long terme de jeunes élèves issus de milieux modestes, urbains comme ruraux, dans la France entière pour les aider à franchir le cap vers les études supérieures. À terme, le campus a pour ambition d'atteindre 600 à 700 élèves.



*C'est l'intérêt même de l'entreprise que de se mobiliser en faveur de l'inclusion. Aucune activité économique ne saurait perdurer si elle ne répond aux appels pressants que lui adresse son époque. Lutter contre l'exclusion est l'un d'eux.*



Antoine Frérot,  
PDG de Veolia

En vingt ans, 2 200 projets ont ainsi été soutenus et 23 M€ de subventions accordés, favorisant la création de près de 12 000 emplois. « *Le fonds Engie atteint aujourd'hui 1 M€, précise Olivier Hérout, directeur adjoint des ressources humaines du groupe. Pourquoi ne pas mutualiser ce fonds et entraîner d'autres entreprises ?* »

### **Engagements Jeunes : faciliter l'embauche des alternants dans les PME**

De nombreux grands groupes jouent le jeu et comptent autour de 5 % d'alternants dans leurs effectifs. Mais ils forment davantage de jeunes qu'ils ne peuvent ensuite en recruter. D'où l'idée de faciliter ensuite l'embauche de ces jeunes alternants par des entreprises partenaires, en particulier des PME de la même filière ou du même bassin d'emploi : c'est l'objectif de la plateforme numérique « Engagement Jeunes », créée sous l'égide de l'Afep et du Pacte PME au printemps 2014. Les dossiers de candidature des jeunes alternants non retenus par les grands groupes sont ainsi partagés sur le portail, qui propose également par ailleurs des MOOCs de perfec-

tionnement. La CPME salue la multiplication des passerelles et des passages de relais entre PME et grands groupes.

Parmi les partenaires d'Engagement Jeunes, figurent notamment Siemens et Engie. Le groupe Engie, par exemple, accueille 4 400 alternants par an (soit près de 6 % de ses effectifs, voire 7 à 8 % dans certaines entités) et en recrute la moitié. L'autre moitié est dirigée vers son écosystème local et/ou la plateforme Engagement Jeunes. Le groupe souhaite en effet « *maintenir le contact avec ces jeunes qualifiés* » et « *les accompagner vers l'emploi, y compris en dehors du groupe* ».

### **APELS, Sport dans la Ville, Face Énergie Sport ou l'insertion par le sport**

L'Agence pour l'éducation par le sport (APELS), Face Énergie Sport ou Sport dans la Ville sont engagés depuis des années dans des programmes d'insertion sociale et professionnelle des jeunes autour d'activités et de challenges sportifs. L'APELS regroupe 1 000 associations et clubs sportifs qui ont lancé des milliers d'initiatives. La dernière en date, Déclics Sportifs a pour objectif de transformer les éducateurs en conseillers en insertion. Le club devient le lieu de recrutement et l'entraîneur l'accompagnateur des jeunes, tout en assurant leur suivi dans l'entreprise. Démarré fin 2015, ce programme comptait en juin dernier 220 jeunes en formation dans les entreprises avec l'ambition d'insérer 1 000 jeunes d'ici un an. Quant à Sport dans la Ville, 82 % des 4 500 jeunes inscrits à l'association accèdent en moyenne à une formation ou une activité en entreprise.

---

## **Engagement Jeunes en chiffres**

Aujourd'hui, près de 70 entreprises « partagent » les jeunes qu'elles ont formés sur le portail et plus de 360 PME ou ETI recrutent directement sur Engagement Jeunes. 8 300 jeunes

utilisent la plateforme et plus de 5 200 candidatures sont accessibles via la CVthèque. Le portail est ouvert à toutes les entreprises et le recrutement y est gratuit (diffusion des offres et accès à

la CVthèque). Depuis l'ouverture, plus de 1 900 entreprises ont proposé au moins un poste sur le portail et au total, 115 000 offres ont été diffusées.

[www.engagement-jeunes.com](http://www.engagement-jeunes.com)

---

## Jeunes d'Avenirs : trouver « sa solution » vers l'emploi

Le groupe de presse professionnelle AEF qui a réalisé ce Livre blanc avec bon nombre de ses partenaires, a lancé en 2013 une manifestation en faveur des jeunes en précarité : « Jeunes d'Avenirs ». Media reconnu tant des sphères publiques que privées, le Groupe AEF rassemble à cette occasion en un guichet unique, l'ensemble des acteurs publics et privés (Pôle emploi, Missions Locales, collectivités locales, branches professionnelles, OCTA, organismes de formation, entreprises et associations) qui œuvrent à l'insertion des jeunes. Son objectif : aider chaque jeune à trouver « sa solution » pour aller vers l'emploi. Une démarche citoyenne : les jeunes sont préparés en amont du salon et le jour J, ils sont accompagnés individuellement par des centaines de professionnels bénévoles d'entreprises et volontaires des services publics de l'emploi. En aval, le parrainage est favorisé par les bénévoles. 25 000 jeunes sont accueillis, par an en Île-de-France, Hauts-de-France et Marseille Provence ; il leur est proposé quelque 60 000 offres d'emploi, de formation ou d'alternance adaptées. Une démarche qui donne des résultats. Deux mois après le salon francilien 2016, 22 % des jeunes ont déclaré avoir trouvé une formation ou un emploi et 70 % pensaient encore trouver. Chiffre sans doute très optimiste, mais qui dénote une réelle prise de confiance, l'un des facteurs clés de réussite d'entrée dans l'emploi. La manifestation va continuer à se développer dans d'autres régions.



À Jeunes d'Avenirs, il y a beaucoup d'entreprises, dans des domaines très diversifiés et c'est très encourageant. Je pense avoir trouvé une entreprise pour mon alternance. ”

Assina, 23 ans



Ce salon nous permet de rencontrer des recruteurs directement, certes. Mais, pas seulement ! On s'entraîne aussi à valoriser notre candidature. Là, je viens de travailler sur mon CV avec un pro. J'ai appris plein de choses ! ”

Soufiane, 20 ans



Jeunes d'Avenirs en 3 mots : satisfaisant, positif, courage ! ”

Stanich, 21 ans



J'étais totalement dans le flou pour mon avenir et là, je viens d'en parler avec une dame en gilet jaune. Elle m'a énormément aidé, m'a poussé à aller au bout de ce projet. ”

Thomas, 19 ans



Le salon m'a apporté toutes les réponses que je voulais par rapport à mon CV et à ma lettre de motivation. À peine arrivée, j'ai été prise en charge par quelqu'un qui m'a beaucoup apporté. ”

Caroline, 19 ans

## RECOMMANDATIONS & ENGAGEMENTS

### Mieux adapter les contenus des formations aux besoins des entreprises

#### NOS RECOMMANDATIONS



Flécher les aides publiques vers les dispositifs qui favorisent l'entrée dans l'entreprise, et en particulier vers les SIAE, et réduire la durée des contrats aidés, en particulier des emplois d'avenir

Encourager, par des aides ou des dispositifs fiscaux incitatifs, les initiatives et les investissements des entreprises pour l'insertion des jeunes (crédits d'impôt, défiscalisation du temps passé, etc.)



Réduire le nombre de dispositifs d'accompagnement et simplifier leur contenu (Rapport de la Cour des comptes)

Simplifier le réseau d'acteurs en mettant en place, comme cela existe déjà pour la Garantie jeunes, une instance locale unique de suivi du jeune dans son parcours vers et dans l'emploi (Rapport de la Cour des comptes)



Faciliter la mise en relation avec les acteurs de l'insertion : mettre en place un coordinateur dédié aux entreprises, chargé de faire le lien avec les acteurs et de faciliter les démarches administratives

Accompagner les PME dans les démarches d'utilisation des dispositifs d'insertion dont elles peuvent bénéficier



Développer et mieux faire connaître les dispositifs de mobilité géographique en faveur des jeunes : covoiturage, navette, aide ou prise en charge du permis de conduire...

Créer un Label des entreprises inclusives, accessible aussi aux organismes de formation et CFA, pour que soient reconnues toutes celles qui s'engagent à améliorer l'inclusion des jeunes en précarité



Favoriser le développement du salon Jeunes d'Avenirs dans toutes les régions afin de favoriser la prise de contact direct entre les jeunes et les entreprises

## NOS ENGAGEMENTS

Généraliser l'embauche des jeunes alternants non retenus par les grandes entreprises dans le tissu de PME, en particulier via le développement de la plateforme numérique « Engagement Jeunes »

Mettre en place toutes les microsolutions locales pour accompagner les jeunes en formation ou vers l'emploi

Aider les PME et les TPE à générer facilement leurs fiches de poste, sachant que 80 % des offres sont sur le marché caché

Développer le programme Parcours emploi mobilité sport (PEMS)

Réfléchir à des solutions de mobilité via le Laboratoire de la mobilité inclusive (Face)

Améliorer l'accès aux offres d'emploi

Faciliter l'embauche des jeunes ayant reçu une formation aux *soft skills*

Promouvoir le futur Label des entreprises inclusives et le doter d'outils pour favoriser son déploiement



# Conclusion

## Inscrire nos actions dans la durée...

**Ce Livre blanc n'est pas une fin en soi, bien au contraire. Si l'on veut réellement faire bouger les lignes, il faut l'inscrire dans la durée. Où en sera-t-on des recommandations et engagements pris un, deux, cinq ans après la publication de ce Livre blanc ? Chaque année, lors du salon Jeunes d'Avenirs Paris, nous dresserons un bilan des actions, car nous nous sommes tous engagés dans une démarche très opérationnelle. Surtout ne pas être dans l'incantation, mais dans le « faire ». Nous avons d'ores et déjà décidé du lancement de cinq chantiers dès cet automne. Viendront s'y ajouter les engagements pris individuellement par certains de nos partenaires, The Adecco Group notamment dont le président Christophe Catoir, se fixe un nouvel objectif de 20 000 alternants sur trois ans dans son groupe et chez ses clients.**

- **Le premier chantier concerne la création d'un programme de formation pédagogique aux compétences comportementales** (*soft skills*) et numériques à destination des jeunes (cf. page 32), mais aussi des conseillers des Missions Locales et des enseignants des CFA, qui sont les premiers prescripteurs. Il sera porté par le cabinet conseil RH Alixio avec notamment IGS, Face, Simplon.co...
- **Le deuxième chantier est destiné à mieux rapprocher les Missions Locales de l'entreprise** (cf. page 44). Il sera porté par l'association Cercle Jeunes Destination Entreprises (CJDE), dont The Adecco Group est membre, aux côtés de Veolia, Carrefour ou Casino, et avec le concours du Medef. Comme premier outil, le CJDE va réaliser un guide sur les besoins et les méthodes de recrutement des entreprises à destination des conseillers des Missions Locales.
- **Le troisième chantier consiste à accélérer la mise en emploi des alternants** (cf. page 61) que les grands groupes ne sont pas en mesure de conserver, en particulier en facilitant leur embauche dans les PME de leur écosystème ou en contribuant au développement de la plateforme numérique « Engagement Jeunes ». Il sera porté par le groupe Engie, avec le concours d'autres entreprises.
- **Le quatrième chantier renforcera les relations écoles – entreprises** (cf. page 28), avec notamment l'outillage du dispositif « Parcours Avenir », l'alimentation des plateformes digitales « ActionEE » et Cerpep. Il sera porté également par le CJDE, avec le concours du CNEE, du Medef, de plusieurs associations, dont « Tous en stage » et Jobirl, réseau social solidaire pour l'orientation des jeunes à partir de 14 ans qui les met en relation avec des étudiants et des professionnels.
- **Le cinquième chantier vise à mieux rapprocher l'offre et la demande d'emploi des jeunes** (cf. page 61). Il s'agira d'identifier et de promouvoir la start-up qui répondra au mieux au cahier des charges suivant : d'une part permettre aux jeunes de trouver facilement les offres qui leur correspondent, en particulier grâce au big data, à partir de leurs compétences ; d'autre part faciliter aux dirigeants de PME/TPE la formulation des descriptifs de poste de leurs annonces. Il sera porté par le Groupe AEF, avec le concours de la CPME et de plusieurs entreprises.



# Bonnes pratiques

## I. Rapprocher l'école de l'entreprise

**Énergie Jeunes** : encourager la persévérance dans les collèges des quartiers défavorisés  
**« Parcours Avenir » (CNEE)** : accès aux dispositifs de découverte du monde professionnel

**Teknik** : une pédagogie innovante pour faire découvrir les métiers techniques et industriels

**C'est Possible** : « 100.000 tuteurs-100.000 stages »

**Capital Filles** ou l'égalité des chances au féminin

**FNTP** : des ressources pédagogiques intégrées par l'Éducation nationale

**Arconic** : des actions originales de promotion de l'industrie dans la Sarthe

**ActionEE** : la plateforme digitale des actions école - entreprise

**Airemploi** : faire connaître les métiers de l'aéronautique

**Cerpep** : les enseignements dans l'entreprise

**Ingénieurs pour l'École** : des cadres détachés

## II. Développer les compétences comportementales

**Programme Happy Humando** : Formation Humando pour l'Autonomie des Parcours professionnels intégrant notamment un module sur les *soft skills*

**Le Service Civique et l'Institut de l'engagement** : valoriser les compétences des jeunes en entreprise

**GRDF** : formation de jeunes en service civique avec un module sur les *soft skills*

**Orange** : une tablette offerte à chaque jeune ayant suivi la formation

**Le service militaire volontaire** : une formation comportementale et civique pour donner aux jeunes décrocheurs l'accès à l'emploi

**POEC** : préparation opérationnelle à l'emploi collective, exemple des CFA sur les *soft skills*

## III. Réduire la fracture numérique

**Programme Pix (CNEE)** : évaluer et certifier les compétences numériques

**Emmaüs Connect** : lutter contre l'exclusion numérique

**Simplon.co** : une « fabrique » à succès

**La Grande École du Numérique (GEN)** : former 10 000 apprenants d'ici fin 2017

**Clic'n'job** : les clés de la recherche web

## IV. Promouvoir les dispositifs intensifs

**Epipe** : un modèle reconnu par les entreprises, sur lequel mise Veolia

**Le réseau des écoles de la 2<sup>e</sup> chance** : l'alternance comme clé de voûte, et le soutien de Carrefour

**Écoles de production** : « faire pour apprendre »

**Partenariats entre école d'ingénieur et école de production**

**Les Compagnons du devoir** : de l'hébergement à la licence pro

**Apprentis d'Auteuil** : accompagnement et formation

**« Les Déterminés »** : l'entrepreneuriat comme levier

**Unis-Cité** : booster le service civique

**EATP Égletons** : des formations au cœur de la ruralité

**Afpa** : « Déclic pour l'action » pour les jeunes décrocheurs

## V. Renforcer les relations entre acteurs publics et acteurs privés

**Mission Locale de Paris** : une organisation par filières professionnelles  
**Cercle Jeunes Destination Entreprises (CJDE)**, partenaire des Missions Locales  
**Maison de l'Emploi du bassin dijonnais, Agefos PME et le Forco** : projet mené en Bourgogne et Franche-Comté de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi

## VI. Lever les freins à l'apprentissage et développer l'alternance

**The Adecco Group** : la Grande école de l'alternance monte en puissance  
**Fipa** : des parcours d'apprentissage partagés entre grands groupes et PME  
**Groupe IGS** : une préparation à l'alternance  
**Parcours Emploi Mobilité Sport (PEMS)** : un programme efficace vers l'alternance  
**Les Maisons Familiales Rurales et Opcalia** : une solution pour les jeunes en zone rurale  
**Le Guide du routard de l'alternance**  
**GAN**, réseau mondial d'apprentissage

## VII. Mieux adapter les contenus des formations aux besoins des entreprises

**Insertia** : des formations sur mesure pour des postes existants  
**CFA Codis** : classe inversée et *blended-learning*  
**CléA** : un socle de connaissances et de compétences professionnelles  
**Travaux publics** : campus mobile et formation sur le chantier  
**Wiki-TP** : innovation pédagogique dans les centres de formation des travaux publics  
**CAQ** : décroïsonner l'orientation, la formation et le rôle de l'entreprise

## VIII. Favoriser l'insertion dans l'entreprise

**NGE** : le tutorat au service de l'insertion professionnelle et de l'intégration dans l'entreprise  
**Atlas** (Algerian Talents and Leaders Association), **Passeport Avenir**,  
**« Entreprises pour la Cité »** : le parrainage au cœur des actions  
**Insertion par l'activité économique** : une solution qui fonctionne  
**Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq)** : une réponse efficace  
**Engagement Jeunes** : une plateforme pour favoriser l'insertion des alternants  
**Fondation agir pour l'emploi (Fape)** : un fonds de solidarité alimenté par les salariés et les entreprises  
**L'intérim** : une voie d'insertion qui se professionnalise  
**L'APELS** et **Sport dans la Ville** ou l'insertion par le sport  
**Les SIAE** : une passerelle efficace vers l'emploi  
**La Poste** : l'entreprise d'insertion « Nouvelle attitude »  
**« Les Déterminés »** : l'entrepreneuriat comme levier  
**Les salons Jeunes d'Avenirs** : trouver sa solution vers l'emploi





# Remerciements

**Nous remercions toutes les personnes qui ont accepté de nourrir ce Livre blanc grâce aux entretiens qu'elles nous ont accordés, aux contributions écrites qu'elles nous ont adressées ou à leur participation active aux groupes de travail.**

**Nous remercions également le Medef, la CPME, la Fondation The Adecco Group, la Fondation Arconic, la Fondation SFR et le Groupe AEF pour leur participation financière.**

**La plupart des citations ont été relevées lors des groupes de travail, le jour du séminaire de restitution/validation du Livre blanc, le 21 juin dernier, ou au cours d'entretiens individuels.**

## Entretiens

### Experts

**Jean Bassères**, directeur général, Pôle emploi  
**Antoine Dulin**, vice-président, Conseil économique, social et environnemental (Cese)  
**Carine Chevrier**, déléguée générale de la DGEFP, ministère du Travail (avant-propos)  
**Pierre Ferracci**, président, Conseil national éducation - économie (CNEE)  
**Michel Yahiel**, commissaire général, France Stratégie

### Acteurs

**Laurent Amar**, directeur des opérations, NGE  
**Sadia Anafal**, directrice de l'apprentissage, l'INHNI (Fédération des entreprises de propreté)  
**Pascale d'Artois**, directrice générale, Afpa  
**Vincent Baholet**, délégué général, Fondation Face  
**Jean-Claude Bellanger**, secrétaire général, Les Compagnons du devoir  
**Mouloud Bezzouh**, président, Insertia et directeur, Sabelec Énergies  
**Caroline Costa-Savelli**, directrice, CFA Codis  
**Jean Deydier**, directeur et fondateur, Emmaüs Connect, WeTechCare  
**Olivier Dupuy**, secrétaire général, Fédération des entreprises d'insertion  
**Nathalie Hanet**, directrice générale, Epide  
**Thierry Jarlet**, directeur général, Mission Locale de Paris  
**Claire de Mazancourt**, directrice générale, Institut de l'Engagement  
**Frédérique Poggi**, déléguée générale, Les Entreprises pour la Cité  
**Pascal Ravaux**, DRH du site de St-Cosme-en-Vairais, Arconic

**François Rossignol**, directeur, UROF (Union régionale des organismes de formation) de Normandie  
**François Roux**, délégué général, Prism'Emploi  
**Alexandre Schajer**, président, Réseau E2C  
**Anne Tezenas du Montcel**, journaliste  
**Erell Thevenon-Poullennec**, directrice des études, Institut de l'Entreprise  
**Marie Trellu-Kane**, présidente et fondatrice, Unis-Cité  
**Gilles Vandecaveye**, responsable de l'École de production, Icam Toulouse

## Contributions écrites

**Florence Poivey**, présidente de la Fédération de la plasturgie et des composites et présidente de la commission Éducation - formation - insertion, Medef : « L'entreprise et la formation professionnelle initiale »  
**Afep** : Enquête sur l'insertion des jeunes parmi les entreprises adhérentes à l'Afep  
**Afpa** : « Déclat pour l'action »  
**Agefos PME** : bonnes pratiques  
**Air France** : Airemploi  
**Engie** : Engagement Jeunes et dispositif PEMS (Parcours emploi mobilité sport)  
**Fédération de la formation professionnelle (FFP)** : « Libérer la formation »  
**Fédération nationale des Travaux Publics (FNTP)** : bonnes pratiques  
**Medef** : « Manifeste pour l'Éducation, l'enseignement supérieur et l'apprentissage » 2017  
**Opcalia** : bonnes pratiques  
**Opcatransports & Services** : service militaire volontaire  
**Siemens** : Engagement Jeunes  
**Veolia** : partenariat avec l'Epide

## Participants aux groupes de travail et intervenants au séminaire

**Philippe Arnaud**, directeur, Pôle emploi, Recrutement et Ingénierie sociale, Groupe Onet  
**Yves Arnaud**, directeur du développement des ressources humaines, Groupe La Poste  
**Paquita Arrenous**, responsable recrutement, Carrefour France  
**Agnès Baer**, responsable handicap et diversité, SFR  
**Vincent Baholet**, délégué général, Fondation Face  
**Frédéric Barbeau**, directeur fondateur, Simplon.co  
**Kenny Bertonazzi**, président, Fédération des entreprises d'insertion et directeur général, Step-SA  
**Doris Birkhofer**, présidente, Arconic France  
**Elisabeth Bonnemains**, Afpa  
**Mélanie Bordes**, chargée de mission, direction générale, Agefos PME  
**Mireille Bourgeois**, directrice recrutement et mobilité, Groupe Casino  
**Christophe Catoir**, président France, The Adecco Group  
**Astrid Chénard**, directrice marketing/numérique, Agefos PME  
**Anne-Marie Chéron**, chargée de mission, direction des Affaires sociales, FNTP  
**Bernard Cohen-Hadad**, président de la Commission nationale Financement des Entreprises, CPME, président de la CPME Paris IDF  
**Rachel Compain**, directrice du développement social et de la diversité, Engie  
**Jean-François Connan**, vice-président de la Commission Education - formation - insertion, Medef ; directeur Responsabilité et Innovation Sociale, The Adecco Group ; directeur général opérationnel Humando  
**Christophe Coriou**, directeur délégué, Tétras  
**Anne-Claude Coudeville**, chargée de mission, direction des Affaires sociales, FNTP  
**Olivia Da Silva**, directrice projets Emploi, Formation, Agefos PME  
**Julien Dazats**, responsable de projets, CPME IDF  
**Pierre Deheunynck**, directeur général adjoint en charge des ressources humaines, Engie  
**Albane Devillard**, chargée de mission, les Compagnons du devoir  
**Andrea Dupond**, chargée de mission, Présidence Arconic France  
**Pierre Ferracci**, président, Conseil national éducation - économie (CNEE), président, Groupe Alpha  
**Nicolas Flamant**, DRH, Engie E&P  
**Sylvie François**, directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines et des relations sociales, Groupe La Poste  
**Gilles Gateau**, directeur adjoint, ressources humaines et politiques sociales, Air France-KLM  
**Arnaud Gilberton**, directeur pôle Capital humain, Alixio  
**Jean-Louis Gouju**, rapporteur général, CNEE (Conseil national éducation - économie)

**Willy Guillaume**, directeur, BU Service public de l'emploi, Altedia  
**Mohand Hebbache**, directeur régional Île-de-France d'Humando, filiale d'intérim d'insertion de The Adecco Group  
**Olivier Hérout**, directeur adjoint des ressources humaines groupe, Engie  
**Sébastien Kiss**, chargé de mission, Réseau E2C  
**Saly Kourouma**, directrice du développement, Groupe IGS  
**Jean-Marie Lambert**, directeur général adjoint, en charge des ressources humaines, Veolia  
**Adil Lamrabet**, adjoint au directeur général, Réseau E2C  
**Manuèle Lemaire**, directrice, Campus Veolia Île-de-France  
**Céline Luc**, responsable développement des compétences groupe, Stef  
**Florence Lucas**, directrice adjointe des affaires sociales, emploi, formation, Prism'Emploi  
**Jérémy Madeline**, consultant, Sémaphores  
**Florine Martin**, chargée d'études, Sodie  
**Cécile Mathivet**, directrice du Lab'Ho, The Adecco Group  
**Nicole Mayette**, directrice d'activités, IGS  
**Patricia Milcamps Dupont**, responsable Territorial du Développement et des Partenariats, Humando  
**Elie Nef**, psychologue du travail, consultant, Alixio  
**Laëtitia Niaudeau**, directrice emploi, mobilité et diversité, Air France-KLM  
**Julia Pajot**, chef de projets emploi, Fondation Face  
**Emmanuelle Perès**, déléguée générale, Fédération de la Formation professionnelle (FFP)  
**Camille Phe**, Études, Recherche et coordination RSE, Fondation Face  
**Olivier Poncelet**, responsable pôle affaires publiques et communication, FFP  
**Gilles Pouligny**, directeur général adjoint, Groupe IGS  
**Sophie Quentin**, directrice du pôle entreprise et société, Medef  
**Antoine Recher**, directeur des ressources humaines, Groupe Onet  
**Thierry Roger**, directeur de l'espace emploi, Carrefour France  
**Raphael Roubaud**, directeur, Grande école de l'alternance, The Adecco Group  
**Christophe Saunier**, président de l'Urof Normandie (Union régionale des organismes de formation)  
**Florence Sautejeau**, directrice des Affaires sociales, Fédération nationale des Travaux Publics  
**Carine Seiler**, directrice du pôle politiques de formation, Sémaphores  
**Roger Serre**, délégué général, Groupe IGS  
**Raymond Soubie**, président, AEF, Alixio et Taddeo  
**Yann Tanguy**, délégué général, Fondation SFR  
**Caroline Troadec**, responsable de l'emploi et de la formation, Fédération du commerce et de la distribution (FCD)

Enfin, nous remercions les jeunes visiteurs des salons Jeunes d'Avenir  
qui nous ont permis d'illustrer ce Livre blanc.

# Bibliographie



- Dares Résultats** – « *Emploi et chômage des 15-29 ans en 2015* » – mars 2017, n°016
- France Stratégie / Dares** – « *L'insertion professionnelle des jeunes* » – Rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social – janvier 2017
- Eurostat** – « *Young people neither in employment nor in education and training by sex, age and labour status (NEET rates)* » – Dernière mise à jour : 25 avril 2017
- Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)** – « *L'éloignement durable du marché du travail* » – octobre 2014
- Conseil d'analyse économique (CAE)** – Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo et Klaus F. Zimmermann : « *L'emploi des jeunes peu qualifiés en France* » – avril 2013
- OCDE** – « *L'importance des compétences - Nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes* » – décembre 2016
- Étude Emmaüs Connect** – « *Les pratiques numériques des jeunes en insertion socioprofessionnelle* » – mai 2015
- Drees - Insee** – « *Enquête nationale sur les ressources des jeunes 2014* »
- Céreq** – « *Les sept premières années de vie active de la Génération 2004 - Enquêtes 2007, 2009 et 2011* » – juillet 2015
- Insee Première n°1642** – mars 2017
- Conseil économique, social et environnemental (Cese)** – « *Arrêtons de les mettre dans des cases ! Pour un choc de simplification en faveur de la jeunesse* » – Célia Verot, conseillère d'État et Antoine Dulin, vice-président du Cese
- Céreq** – « *Les jeunes des ZUS inégalement pénalisés au moment de l'insertion* » – février 2011, et « *Insertion des jeunes issus de quartiers sensibles : les hommes doublement pénalisés* » – mai 2013 et « *Enquête 2016 auprès de la génération 2013 : pas d'amélioration de l'insertion professionnelle des non-diplômés* » – juin 2017
- Cour des comptes** – « *L'accès des jeunes à l'emploi - Construire des parcours, adapter les aides* » – septembre 2016
- Dares Résultats** – « *L'apprentissage en 2015* » – décembre 2016, n°075
- Les entreprises pour la Cité** – « *Booster l'innovation sociale en 12 propositions* » – 2017
- Medef** – « *Manifeste pour l'éducation, l'enseignement supérieur et l'apprentissage - Éduquer, mieux former toujours* » – juillet 2017
- Sagarank** – « *Étude sur les formations au code en France* » – juin 2017
- Institut de l'entreprise** – « *Un chemin de réussite pour chaque jeune à travers six méthodes d'insertion dans le monde du travail* », Collection « Les Notes de L'Institut » – juillet 2017
- Fédération de la formation professionnelle** – Livre blanc « *Libérer la formation* » – juin 2016
- Medef** – « *Demain, quel travail ?* » – Les Cahiers français n° 398 – Documentation française – mai-juin 2017
- Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE)** – « *Contribution au suivi annuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale* » – Les Cahiers du CNLE – mars 2017
- Conseil d'analyse économique (CAE)** – « *Idées pour... Insérer les jeunes dans l'emploi* » – janvier 2017
- Comité scientifique en charge de l'évaluation de la Garantie jeunes** – Rapport intermédiaire – novembre 2016
- Bilan ANI jeunes** – Évaluation de l'accord interprofessionnel du 7 avril 2011 (accompagnement renforcé des jeunes ayant des difficultés d'accès à l'emploi) – septembre 2016

---

**Comité éditorial** : Danielle Deruy, directrice générale, Groupe AEF et Cécile Mathivet, directrice, Lab'Ho The Adecco Group  
**Rédaction** : Danielle Deruy et Michel Bazan, journaliste pour le Lab'Ho The Adecco Group  
**Suivi et coordination** : Marie-Pierre Adam, chef de projet communication, Groupe AEF et Marjorie Guillabert, chef de projet communication, Groupe AEF  
**Secrétariat de rédaction** : Florence Dubrulle  
**Conception graphique - Maquette et mise en page** : Groupe AEF  
**Crédits photo** : AEF  
**Impression** : La Galiote - Groupe Prenant

